

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI KAPSAMINDA İŞGÜCÜ DEVİR HIZININ
ANALİZİ; MUĞLA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

112885

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Mahmut DEMİR

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

İZMİR
2002

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.10.2022
Mehmet Sunu

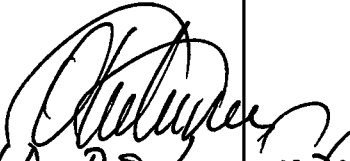
TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 10 / 7 / 2007 tarih ve 15. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği'nin 16. maddesine göre Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Mahmut DEMİR' in "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği" konulu tezi incelenmiş ve aday 6 / 8 / 2007 tarihinde, saat 11. da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 6. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan Anabilim Dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin başarılı olduğuna oy birliği ile karar verildi.


Dr. Dr. Nilüfer Kocak
ÜYE


Dr. Dr. İpe Cavunergen
BAŞKAN


Yrd. Dr. Dr. Ökan Ustüken
ÜYE

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No: **Konu Kodu:** **Üniv. Kodu:**

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: DEMİR

Adı: Mahmut

Tezin Türkçe Adı: Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği

Tezin Yabancı Dildeki Adı: The Analysis of Labor Turnover Rate With in Human Resources Context at Hospitality Companies and A Study in Muğla Region

Tezin Yapıldığı:

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Yıl: 2002

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

☒

Dili: Türkçe

Doktora:

☐

Sayfa Sayısı: 196

Tıpta Uzmanlık:

☐

Referans Sayısı: 191

Sanatta Yeterlilik:

☐

Tez Danışmanlarının

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe Anahtar Kelimeler:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Konaklama İşletmeleri
- 2- İnsan Kaynakları
- 3- İşgücü Devri
- 4- İşgücü Devir Hızı Analizi
- 5- Muğla Bölgesi

- 1- Hospitality Companies
- 2- Human Resources
- 3- Labor Turnover
- 4- The Analysis of Labor Turnover
- 5- Muğla Region

Tarih: 09.07.2002

İmza: *Mahmut Demir*

ÖNSÖZ

Konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki değişme ve gelişmeler insan kaynaklarının önemini daha da arttırmaktadır. Özellikle emek-yoğun işletmelerde değişime uyum sağlayabilmek, değişen isteklere cevap verebilmek, rekabet ortamında hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak istihdam edilen insan kaynaklarının nitelikleri ve işletmedeki çalışma süreleri ile doğru orantılıdır.

Konaklama işletmelerinin başarısını belirleyen temel etken müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Hizmet kalitesini ön plana çıkaracak olan insan kaynaklarına çeşitli olanakların sağlanması gereklidir.

Konaklama işletmelerinde, işgörenlerin işten ayrılma nedenlerini belirlenmesi, verimliliğin artmasına, hizmet kalitesinin yükselmesine işgücü maliyetlerinin azalmasına neden olurken işletmenin ve işgörenlerin ekonomik kazanç sağlamalarını da olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işgücü devir hızının azaltılması ve çalışanlara daha iyi çalışma olanaklarının sağlanması işletme ve işgörenler açısından ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmada yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr. Özkan TÜTÜNCÜ'ye ve her zaman, her konuda yanımda olan sevgili eşim Şirvan Şen DEMİR'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bilgi ve deneyimlerini paylaşan ve bilimsel düşünceye erişmemde katkıları olan Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans ders hocalarıma ve manevi desteklerinden dolayı sayın Prof.Dr. İbrahim YOKAŞ'a şükranlarımı sunarım.

ÖZET

İnsanların turizm olayı içerisinde sürekli yer değiştirmeleri, hizmet sektörlerinin önemini daha da arttırmaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üretim ve sunumlarını gerçekleştirirken hem birbirleriyle işbirliği yapmak hem de rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu sektör içinde yer alan konaklama işletmelerinin emek-yoğun özellik taşıması, insan faktörünün tartışılmaz bir yere ve öneme sahip olduğunu göstermektedir. Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının temini ve seçimi, etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi ve yüksek işgücü devir hızı oranını düşürmek, işletme yönetiminin üzerinde önemle durması gereken bir konudur.

Konaklama işletmelerinde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi hem çok sayıda işgücü gereksinimini hem de bu işgücünün belirgin niteliklerinin olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Nitelik ve nicelik açısından uygun işgücünün istihdam edilmesi işletmelerin hedeflerine ulaşmada en önemli etkenlerden birisi olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının önemli bir unsur olması, bu kadroyu biraraya getirecek yönetimin yetki ve sorumluluklarını daha da önemli kılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak konaklama işletmeleri ve özellikleri, konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının yeri ve önemi, özellikleri, örgütlenmesi ve işlevleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde işgücü devri incelenmiştir. İşgücü devrinin tanımı, kapsamı açıklanarak ekonomik, işletmeler ve işgörenler açısından önemi vurgulanmıştır. İşgücü devir hızı oranı hesaplama yöntemleri ele alınarak konaklama sektöründe işgücü piyasasını etkileyen etkenlere değinilmiştir. Çalışmanın temelini oluşturan konaklama işletmelerinde, işgücü devrine yol açan işletme içi, işletme dışı ve diğer etkenler olarak ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Türkiye turizminde önemli bir yere sahip olan Muğla bölgesindeki konaklama işletmelerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Oluşturulan teorik çerçeve ve uygulamadan elde edilen bulgular sonucunda, çalışmanın son bölümünde sonuç ve öneriler açıklanmıştır.



ABSTRACT

People's continuously changing locations in tourism sector increases the importance of service sector significantly. Firms those who operate in tourism sector both compete and collaborate with each other while presenting and producing. Due to labor-intensive characteristics of hospitality companies in this sector depicts the importance of human factor. Job placement of human resources, using them effectively and efficiently and lowering the turnover rate in hospitality companies are important tasks of management team.

Completing tasks in hospitality companies require both large number of work force and work force loaded with specific characteristics. Employment of proper work force in quality and quantity is viewed to be the most important factors of accommodation firms in the process of achieving their goals. Human resources' being an important element of hospitality companies increase the importance of the authorities and responsibilities of the management team who forms the work force.

This study consists of three sections. In the first section, in general hospitality companies and their characteristics, the value, importance, characteristics, structure and functions of human resources in hospitality companies are analyzed.

Turnover is investigated in the second section. The economic significance of turnover is emphasized by defining and explaining the content of turnover. Calculation techniques of turnover rate are investigated and factors that affect work force in hospitality sector are analyzed. The internal, external and other factors that cause in hospitality companies which also forms the base for this study is explained in detail.

In the third section, the findings of survey study applied on hospitality companies in Mugla region that has a significant standing in Turkey's tourism are analyzed. As a result of theoretical structure and empirical findings conclusion and suggestions are given in the last section of the study.



KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI KAPSAMINDA İŞGÜCÜ DEVİR HIZININ ANALİZİ VE MUĞLA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

YEMİN METNİ	II
TUTANAK.....	III
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	X
KISALTMALAR.....	XIII
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ.....	XVI

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	1
1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ.....	4
1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖZELLİKLERİ.....	7
1.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ.....	8
1.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN İŞLEVLERİ.....	9
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Planların Hazırlanması.....	10
1.5.2. İş Analizi.....	12
1.5.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi.....	15
1.5.4. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi.....	20
1.5.5. İş ve İşgören Değerlemesi.....	25
1.5.6. İşgören Değerlemesi.....	28
1.5.7. İnsan Kaynaklarının Ücretlendirilmesi.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ DEVRİ

2.1. İŞGÜCÜ DEVRİNİN TANIMI.....	31
2.2. İŞGÜCÜ DEVRİNİN KAPSAMI.....	33
2.3. İŞGÜCÜ DEVRİNİN ÖNEMİ.....	34
2.3.1. Ekonomik Açıdan Önemi.....	35
2.3.2. İşletmeler Açısından Önemi.....	36
2.3.3. İşgören Açısından Önemi.....	37
2.4. İŞGÜCÜ DEVRİNİN HESAPLAMA YÖNTEMLERİ.....	38
2.4.1. Ayrılmalar Yöntemi.....	39
2.4.2. Girişler Yöntemi.....	40
2.4.3. İşgücü Akışı Yöntemi.....	41
2.4.4. Net İşgücü Yöntemi.....	42
2.5. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE İŞGÜCÜ PİYASASINI ETKİYEN ETKENLER.....	42
2.6. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ DEVRİNE YOL AÇAN ETKENLER.....	46
2.6.1. İşletme Dışı Etkenler.....	46
2.6.2. İşletme İçi Etkenler.....	50
2.6.2.1. İşten Ayrılmalar.....	50
2.6.2.1.1. Ücret ve Yan Gelirler Etkeni.....	51
2.6.2.1.2. İlerleme (Terfi) Etkeni.....	56
2.6.2.1.3. İş Doyumunun Etkisi.....	60
2.6.2.1.4. Stres Etkeni.....	62
2.6.2.1.5. İşyerinde Taciz Olaylarının Etkisi.....	66
2.6.2.1.6. Bir Etken Olarak Günlük Çalışma Süresi.....	68
2.6.2.1.7. Fiziksel Çalışma Koşullarının Etkisi.....	72
2.6.2.1.8. İş Garantisi ve Sosyal Güvenlik Etkeni.....	76
2.6.2.1.9. İşletmelerde Oluşan Yüksek İşgücü Devrinin Etkisi....	79
2.6.2.1.10. Yabancı Dil Etkeni.....	82
2.6.2.1.11. Çalışanların Ortak Kullanım Alanları.....	83

2.6.2.1.12. Yönetim ile İşgörenlerin Çalışma	
Biçimlerdeki Farklılıklar.....	85
2.6.2.1.13. İşyerinde İşlerin Belirsiz ve Karmaşık Olması.....	87
2.6.2.1.14. Örgüt İçi İletişimin Etkisi.....	88
2.6.2.1.15. İşletmede Nitelikli İşgörenlerin Oranının Etkisi.....	90
2.6.2.1.16. Mesleki Eğitim Olanaklarının Etkisi.....	93
2.6.2.1.17. İşletmede Genel Yönetim Etkeni.....	95
2.6.2.1.18. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları....	99
2.6.2.1.19. Diğer Etkenler.....	102
2.6.2.2. Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma Durumu.....	104
2.6.2.2.1. İşe Devamsızlık.....	104
2.6.2.2.2. İşgörenlerde Performans Düşüklüğünün Etkisi.....	110
2.6.2.2.3. Disiplinsiz Davranışların Etkisi.....	113
2.6.2.2.4. Hırsızlık Olaylarının Etkisi.....	117
2.6.2.2.5. İşgörenlerin Alkol ve Uyuşturucu	
Kullanmasının Etkisi.....	118
2.6.2.2.6. Takım Çalışmasının Etkisi.....	121
2.6.2.2.7. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi.....	122
2.6.2.2.8. Turizmin Mevsimlik Özellik Göstermesinin Etkisi.....	126
2.6.2.3. Olağan (Diğer) Nedenler.....	127

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI KAPSAMINDA İŞGÜCÜ DEVİR HIZININ ANALİZİ VE MUĞLA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	134
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	135
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	136
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	137
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	138
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
KAYNAKLAR.....	161
EKLER.....	179

KISALTMALAR

DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
İKD	İnsan Kaynakları Danışmanlığı
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
Md	Madde
OCLC	Online Computer Library Center
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TK	Tatil Köyü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UWM	University of Wisconsin-Milwaukee
vd	ve diğerleri
WTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel & Tourism Council
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1.	Sistematiik Bir İş Analizi Kontrol Listesi.....	14
Tablo 1.2.	İş Değerlemesi Etkenleri.....	27
Tablo.3.1.	Muğla Bölgesinde Turizm Merkezleri ve Konaklama İşletmelerinde İşgücü Devir Oranları.....	139
Tablo. 3.2.	Örnekleme Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	141
Tablo. 3.3.	Faktör Analizi Sonuçları.....	146
Tablo. 3.4.	İşten Çıkarılmalara Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi.....	148
Tablo. 3.5.	İşten Ayrılmalara Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi.....	149



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Büyük Ölçekli Bir Otelde İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon İçindeki Yeri.....	9
Şekil 1.2.	İşgücü Planlamasının Evreleri.....	10
Şekil 2.1.	Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları.....	55
Şekil 2.2.	Devamsızlığa Etki Eden Faktörler ve Çözüm Yolları.....	108
Şekil 2.3.	İşgücü Devamsızlığının Maliyetleri.....	109
Şekil 2.4.	Performansa Dört Boyutlu Bakış.....	111
Şekil 3.1.	Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot).....	144



GİRİŞ

Turizm, insanların sürekli olarak bir yerden başka bir yere hareket etmeleri sonucunda ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel boyutu olan bir olaydır. Turizm sektörü bu hareketlilik sonucu oluşan olguya konaklama, ulaştırma, yiyecek-içecek ve diğer turistik gereksinimlerin karşılanmasını sağlayan işletmeler, bu işletmelerde hizmetleri sunan işgörenler ve sunulan ürün ve hizmetlerden yararlanan müşterilerden oluşmaktadır.

Turizm sektörü gelişmekte olan ülkelerin üzerinde önemle durdukları, ekonomik gelişmenin ve kalkınmanın itici bir gücü, yeni istihdam alanlarının yaratıldığı ve sosyal ve kültürel gelişmeye katkıda bulunan bir sektör olarak görülmektedir. Ülkemizde son yıllarda turizm sektörüne yönelik yapılan çalışmalar bunun bir göstergesidir. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra gelişen turizm sektöründe konaklama arz kapasitesindeki artış aynı zamanda işgücündeki sayısal fazlalılığın oluşmasına neden olmuştur. Bununla beraber, işletmelerin ulusal ve uluslararası rekabetinin sonucu olarak istihdam edilen işgücünde belirli niteliklerin olması gerekliliğini ortaya koymuştur. Turizm sektörü ve bu sektörün temel taşı olan konaklama işletmelerinde kendine özgü özelliklerin ve faaliyetlerin emek-yoğun bir özellik göstermesi nedeniyle insan faktörünü ve niteliklerini ön plana çıkarmaktadır. Modern turizm anlayışının gerektirdiği hizmet kalitesinin sağlanması ve müşteriler ile işgörenler arasındaki ilişkinin istenilen düzeyde olması, ancak nitelikli insan kaynaklarının istihdam edilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Konaklama işletmelerinde ekonomik başarı ya da başarısızlık sahip olunan insan kaynaklarının miktarı ve kalitesi ile ilgilidir. İnsan faktörü hem yönetici grup hem de işgörenler bakımından başarıyı belirleyen doğrudan bir faktör olmaktadır. Türkiye'de yaşanan ekonomik ve sosyal gelişme süreci konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının yeniden yapılanmasını gündeme getirmiştir. Bu değişim sürecinin sıradan işgören yerine sıradışı ve farklı özelliklere sahip işgörenlerden üstün performans elde etme anlayışına dayanması nedeniyle insan kaynaklarının buna odaklandığı görülmektedir.

Günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de artan rekabet koşulları, işletmelerin yeniden yapılanması, müşteri memnuniyetinin hedeflenmesi,

ekonomik ve sosyal gelişmeler gibi bir çok etkenden dolayı "personel yönetimi" kavramı yerini "insan kaynakları yönetimi" kavramı almıştır. Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarını yalnızca görevini yapan birer eleman ve bir üretim faktörü olarak görmemeli aynı zamanda işletmenin geleceğine yapmış olduğu bir yatırım ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan bir sermaye kaynağı olarak değerlendirmek gerekmektedir. Müşterilerin bilinçlenme süreci, insan kaynakları niteliklerinin değişim ve gelişim sürecinden daha hızlı gerçekleşmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetlerin yalnızca bir seferlik kullanılması ve tekrarının ya da önceden denenmesinin olanaksız olması bu hizmetleri üreten ve sunan insan faktörünün önemini daha da arttırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının bu kadar önemli olduğu bir ortamda istihdam edilen işgücünün iş ve iş ortamına ilişkin ve ekonomik ve sosyal beklentilerine cevap verebilmekte önemlidir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında özellikle nitelikli işgörenlerini rakiplerine kaptırması rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine neden olacaktır. Bu durumda ekonomik anlamda meydana gelebilecek kayıplar, mevcut işgücüne sunulacak kaynakların kısıtlanmasını gerektirecektir. İnsan kaynaklarına yeterli olanakların sağlanamaması konaklama işletmelerinde bazı yönetim sorunlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu sorunların en önemlilerinden birisi insan kaynaklarının devir oranı, diğer bir ifade ile yüksek işgücü devir hızıdır.

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının temini ve seçimi kadar onları işletmede tutmak da uzmanlık gerektiren bir konudur. Bu da başlı başına bir yönetim sorunudur. Konaklama işletmelerinin bir hizmet işletmesi olması nedeniyle sürekli olarak müşteri memnuniyetinden bahsedilmektedir. Oysa ki müşteri memnuniyeti kadar insan kaynaklarının da memnuniyeti önemlidir. Konaklama işletmelerinde istenilen hedeflere ulaşmada temel araç, insan kaynakları ve onların memnun edilmesidir. Aksi halde, insan kaynaklarında memnuniyetsizlik işletmelerde yüksek oranda işgücü devrini ortaya çıkarır. Bu durum hem işletme hem de işgören açısından ekonomik ve sosyal bazı kayıplara neden olur.

Konaklama işletmelerinde işgücü devir hızını etkileyen etkenler işletmeden kaynaklan iç etkenler, işletme dışı etkenler ve bunların dışından gelişen diğer olağan etkenler olarak değerlendirilmektedir. İşletme içi etkenler, işletmenin ve işgörenlerin

kontrol edebileceği yönetsel ya da kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır. İşletme dışı etkenler ise, makro düzeyde işletmenin ve işgörenlerin kontrolünde olmayan etkenlerdir. Diğer olağan etkenler ise bunların dışında kalan ve genellikle ölüm, emeklilik, askerlik, hastalık vb. gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle araştırmaya zemin hazırlamak ve konuyu desteklemek amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgilere dayanılarak çalışmanın kuramsal bir çerçevesi belirlenmiştir. Birinci bölümde konaklama işletmeleri ve insan kaynakları konularında açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde işgücü devrine etki eden unsurların teorik olarak çerçevesi çizilmiştir. Üçüncü bölümde ise, birinci ve ikinci bölümdeki teorik çerçeveden hareketle alan araştırması yapılmıştır. Teorik çerçevede çizilen bilgiler araştırmadan elde edilen bulgularla birleştirilerek konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Konaklama İşletmeleri ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içinde en kapsamlı ve yoğunluğun en fazla olduğu işletmelerdir. Tarih boyunca çeşitli şekillerde hizmet veren konaklama işletmeleri çağın gereklerine uygun olarak sürekli gelişme içinde olmuş ve günümüzdeki özelliklerine ulaşmıştır. Konaklama işletmeleri, teknolojik gelişmeler ve sürekli artan rekabet ortamında, turizm sektörü içinde her zaman ilk etkilenen işletmelerden olmuştur.

Değişik dönemlerde konaklama işletmeleri ile ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Olalı ve Korzay, konaklama işletmelerini “turistlerin geçici konaklama, yeme-içme kısmen de eğlence ve bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir” (Olalı ve Korzay, 1989;19) şeklinde tanımlamışlardır.

Konaklama işletmeleri, temelde geceleme ve yiyecek-içecek hizmetleri faaliyetlerinde bulunan ve aynı zamanda ziyaretçilerin ve yabancıların eğlence ve çeşitli organizasyonlarını sağlayan işletmelerdir (Powers, 1988;4).

S. Medlik’e (1984) göre konaklama işletmeleri, “Sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duymaksızın kendisine yapılacak hizmete, öngörülen bir tutarı ödeme gücü yeter, istekli ve kabul edilebilecek görünümde insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmelerdir”.

Bu konu ile ilgili bir başka tanımlama ise; Prof. Dr. Walter Hunziker tarafından yapılmıştır. Hunziker’e göre “konaklama işletmeleri, yer yabancıları olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari işletmelerdir” (Çetiner, 1995;8).

Konaklama işletmeleri konusu ile ilgili yukarıdaki tanımlara benzer pek çok şekilde tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlarda temel olarak ortak olan konu yatılacak ve

yemek yenilecek yer olarak görülmektedir. Buna ilave olarak bazı eğlence olanaklarının da sağlanması söz konusudur.

Bu açıklamalardan sonra konaklama işletmelerini genel olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür; “kişilerin sürekli ikamet ettikleri yerler dışında ve belirli bir ücret karşılığında geçici olarak konaklamalarına olanak sağlayan, yiyecek-içecek, eğlence ve dinlenme gereksinimleri karşılayabilen belirli ölçülerde çeşitli aktiviteleri sunan ve ülke ekonomisine belirli bir katkı sağlayan ticari amaçla kurulmuş işletmelerdir”.

Turizm sektörünün diğer sektörlerden farklı olarak kendine özgü belirgin bazı özellikleri vardır. Turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmeleri turizm sektörünün genel özelliklerini taşımasının yanı sıra diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler;

- 1) Konaklama işletmeleri kuruluşları aşamasında ve faaliyet dönemlerinde büyük miktarda sermayeye gereksinim duyarlar (Olalı ve Korzay, 1989;11). Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlerle karşılanmaktadır (Şener, 2001;15).
- 2) Bina, donatım, makineler ve aletler gibi sürekli kullanım araçları işletmelerin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürekliliğini ifade eden hayatlarında büyük yer tutar (Olalı ve Korzay, 1989;11).
- 3) Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilememektedir (Erdoğan, 1996;43). Konaklama işletmelerinde satışlar ekonomik, politik ve iklim şartları ile yakından ilgilidir (Çetiner, 1995;10). Bu nedenle konaklama endüstrisinde risk yüksektir.
- 4) Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir iş bölümüne gereksinim duyulur (Olalı ve Korzay, 1989;11).
- 5) Konaklama işletmeleri uluslararası turizm piyasasının gereksinimlerini de karşılaması bakımından mal ve hizmet satışlarının önemi büyüktür.
- 6) Konaklama işletmelerinde doluluk oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belli bir oranda indirilmesi işletmenin optimum kapasiteden yararlanmasını sağlar.
- 7) Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürelerde değişmesi, turizm işletmelerini sahip oldukları

ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır (Kozak vd.,1997;26).

- 8) İstihdam edilen personelin çok olması, personelin sosyal sorunlarından doğan problemlerin de artmasına neden olmaktadır (Olalı ve Korzay, 1989;11, Çetiner, 1995;10).
- 9) Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi gereksinimlerin karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan personelin hoşgörülü bir karakter ve güler yüzlü bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılar (Olalı ve Korzay, 1989; Denizler vd.,1998;8).
- 10) Hiç bir sektörde, konaklama sektöründeki işletmeler kadar işletmelerarası, birimlerarası ve çalışanlararası işbirliği zorunlu kılınmamaktadır (Denizer vd.,1998;8; Çetiner, 1995;10; Barutçugil, 1989;60; Olalı ve Korzay, 1989;11).
- 11) Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir (Şener, 2001;15) ve büyük ölçüde insangücüne dayanır. Özellikle konaklama ve yeme-içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır (Barutçugil, 1989;60). Hizmet üreten diğer işletmeler teknik gelişmelerden yararlanarak işgücü yerine makine kullanabilirler. Oysa müşteri ağırlama kişisel bir hizmete gereksinim gösterdiğinden, konaklama işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insangücüdür (Çetiner, 1995;10).
- 12) Turizm bir hizmet endüstrisidir ve turizmde satılan hizmettir. Hizmetin üretildiği veya hazır bulundurulduğu anda satılması ve tüketilmesi zorunluluğu olduğundan gerçekte satılan zaman olmaktadır (İçöz ve Kozak, 1998;34; Barutçugil, 1989;61).
- 13) Konaklama işletmeleri zamana duyarlıdır (Şener;2001, 14) ve günün 24 saati, haftanın 7 günü faaliyet gösteren işletmelerdir. Buna göre diğer insanlar dinlenirken konaklama işletmelerindeki işgörenler çalışmaktadır (Denizer vd., 1998;8; Çetiner, 1995;10).
- 14) Konaklama işletmelerinde üretilen yiyeceklerin ve hizmetlerin müşterilerin ayağına götürülme olanağı olmadığından, müşterilerin konaklama işletmelerine gelmeleri gereklidir (Çetiner, 1995;11).
- 15) Konaklama işletmeciliği dinamiklidir. Standartlaştırma çok azdır veya zordur. Turistik ürünlerde subjektif değerlendirme daha fazladır (Akat, 1997;191).

1.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş bakımından bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20.yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır (Açıkalın, 1999:34).

Bir işletmenin çalışmasında teknoloji unsurunun önemi ve katkısı artık tartışılmaz boyutlardadır. Bu teknolojik gelişmelerle üretkenliğin artırılması, kalitenin tutturulması, yüksek karlılığın sağlanması gibi hedeflere ulaşmaya çalışılmaktadır. Çoğu şirket bu alana ciddi boyutlarda yatırım yapmaktadır. Ancak ne kadar büyük bir teknolojik destek olursa olsun yeterli değildir. İşletmelerin hedeflerine tam olarak varabilmesi başka şeyleri de gerektirmektedir(örn; hammadde, pazar, ekonomik koşullar, finansal kaynaklar, insan kaynakları vb.). Bunların arasında en dikkat çekici olan ise insan faktörüdür.

İnsan faktörü, dinamik yapısı ile bir örgütün yönünü belirlemektedir. Zor durumdaki şirketlerin iyi insan kaynakları politikaları ve kadrolarla büyük çıkışlar yapmasına veya çok iyi durumda olan şirketlerin aynı faktörlerin olumsuz etkisiyle batmasına çok sık rastlanmaktadır Bu iki durum arasında farklılık yaratan temel unsur insandır. Bunun için örgüte alınan elemanlar konusunda çok uzun ve ciddi çalışmaların yapılması kaçınılmazdır. Eğer örgüte katılacak elemanlar, işe başvuran adaylar arasından özellikleri işin gereklerine, örgüte en uygunları seçilerek yapılmışsa, ekipten başarı beklentisi daha yüksek olacaktır. Bu sebeple işe, işyerine, örgütün iklim ve yapısına en uygun adayı, seçebilmek gittikçe önem kazanmaktadır (Schmidt ve Hunter, 1998).

Örgütün finansal yapısı açısından düşünüldüğünde de örgüt işleyişinde yapılabilecek en uzun süreli, akılcı ve düşük maliyetli yatırım, baştan uygun elemanı seçmektir. İşe uygun olmayan çalışanın geliştirilmesi oldukça güç ve maliyetlidir. Buna karşın iyi seçilmiş bir eleman eğitimlerle daha yeterli hale gelebilmekte, eksikleri olsa bile bunları giderebilmektedir.

Kısaca, insan faktörü çok önemli ve vazgeçilemez bir faktördür. Bu faktör işletmelerin başarısını gösteren denklemde yerine konduğunda formüle beraber katıldığı diğer faktörlerin görece sabit yapısı karşısında daha da önem kazanmaktadır. Nitekim, hala bir örgütün, işletmenin, kurumun ya da kuruluşun varlığını sürdürmesinden söz ettiğimizde ilk olarak akla gelen bu yapı içerisinde insanların var olduğudur.

Konaklama işletmelerinde örgütsel amaçların gerçekleşmesinde insan kaynaklarının çok büyük rolü vardır (Buluç, 1995). Bu nedenledir ki turistik mal ve hizmetlerin pazarlamasından sunulmasına kadar geçen zamanda önemli etken insan unsurudur (Middleton, 1997;66).

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları, turizmin genel özelliklerinden dolayı oldukça büyük bir öneme sahiptir. Diğer endüstri işletmelerinin tekno-yoğun özelliklere sahip olmasının aksine turizm işletmeleri, dolayısıyla konaklama işletmeleri emek-yoğun özellik gösteren işletmelerdir. Konaklama sektöründeki işletmelerin turizm endüstrisindeki diğer işletmeler gibi üretmiş ve sunmuş olduğu hizmettir. Sunulacak turistik mal ve hizmeti müşterilerin önceden görme ve deneme olanağı olmadığı için yapılacak herhangi bir hatanın telafisi söz konusu değildir.

İnsan, işletme başarısına giden yolda en kilit noktada bulunmaktadır (Cook ve Hibberd, 2001). Konaklama işletmelerinin başarısını belirleyen temel etken müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Kaliteli bir konaklama hizmeti ise, işletmenin sahip olduğu nitelikli insan kaynakları ile mümkündür.

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi müşteri memnuniyetini ortaya çıkarmaktadır. Müşteri memnuniyeti, çalışanın performansına bağlıdır. Bilgi ve hizmet işlerindeki bazı faaliyet konuları bakımından performans kalite demektir (Drucker, 1996;113). Kalite ise, insan kaynaklarının nicelik ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır.

Ancak müşterinin memnun edilebilmesi de kolay değildir. Çünkü konaklama işletmeleri hizmet üretmenin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadır. Bunlardan en dikkate değer olanı, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansımasıdır.

Böylece sonradan giderilmesi çok zor olan bir tüketici memnuniyetsizliği doğabilmektedir. Söz gelişi bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin ya da onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin hizmet üretimini "sıfır yanlış" ile gerçekleştirmesi gerekmektedir (Karakoç, 1998).

Günümüzde pek çok orta ve büyük ölçekli işletmede insan kaynakları departmanının organizasyon içindeki yapısı farklı uzmanlık alanlarını kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Temelde yapılanma aynı olsa da işletmenin büyüklüğüne göre insan kaynakları daha belirgin şekilde örgütlenmiştir (Cowling, 1990,4-5; Sheridan, 1998).

Turizm sektöründe, organizasyon içinde değişimlere ayak uydurabilen tek kaynak insandır (Dinçer, 1994). Değişen teknoloji ile birlikte gelen tüm yeniliklerin kullanılmasını sağlayan mal ve hizmet üretimini işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendiren insan kaynakları, konaklama işletmeleri için diğer sektör işletmelerinden daha önemli bir konumdadır.

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir sektör olmasına rağmen dünyada konaklama sektöründeki insan kaynaklarının önemi 1980'li yıllarda anlaşılmıştır. Konaklama işletmelerinin fiziki yapıları, yıldızlama standartlarının yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamasından sonra belli çerçevelere çekilmiştir. Müşteri tatmini, kalite, verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. Çalışanların hizmet ettiği yine insan olduğu konaklama sektöründeki yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken ayrıntıları fiziki yapılardan çok , insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır. Konaklama işletmelerinde yapılan yatırımlar, genelde fiziksel ve teknoloji konularında olmasına rağmen makro düzeyde ekonomik kalkınma, mikro düzeyde işletmenin büyümesi ve başarısı için çalışanlarının duygu, düşünce, davranışı, iş ortamı ve yaptığı işlerden tatmin olmaları gibi ruhsal ve psikolojik yönlerinde mutlaka ele alınması gerekmektedir (Aşıkoğlu, 1997).

1.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Özellikleri

Konaklama işletmelerinin diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip olmasının nedenlerinden birisi de istihdam etmiş olduğu insan kaynaklarının faaliyette bulunduğu endüstri dalında çalışabilecek niteliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Turizm sektöründe çalışan elemanların nitelikleri kişiliklerinden kaynaklanmaktadır. Kişilik, bir insanın bütün ilgilerini, niteliklerini, yeteneklerini, konuşma tarzının, dış görünümünün ve çevresine uyum tarzının özelliklerini özetleyen bir kavramdır. Ancak her kişilik kendisine özgü bir bütünlük oluşturur (Usal ve Kuşluvan, 2000;76).

Misafir ağırlama ve ahlakı olarak da ifade edilebilecek turizm bilincine sahip olan insan kaynaklarının, konaklama işletmelerinde başarısı çok büyüktür. Konaklama işletmeciliğinde başarının sırrı, tesis, yer ve konfordan çok işgörenin kalitesidir. Eğer konaklama işletmelerinde insan kaynakları uygun nitelik ve özelliklere sahip değilse bu işletmede büyük bir eksiklik söz konusudur (Dereli, 1991;25). Dolayısıyla her zaman müşteri ile ilişki içerisinde olan işgörenlerde birtakım özellikler bulunmalıdır.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının özellikleri ve niteliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kozak ve Kozak, 1999);

- 1) Meslek sevgisi olmalıdır.
- 2) İnsanları sevmeli ve iyi iletişim kurabilmelidir.
- 3) Nazik ve kibar olmalıdır.
- 4) Sakin yapılı ve hoşgörülü olmalıdır.
- 5) İyi bir dinleyici olmalıdır.
- 6) İşletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- 7) Güçlü beşeri ilişkiler kurabilmeli, iş arkadaşlarıyla iyi geçinmeli, yardımlaşmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir.
- 8) Mesleki ve kültürel bakımdan yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- 9) Hızlı bir zeka ve karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.
- 10) Dürüst olmalıdır.

- 11) Sorumluluk sahibi olmalıdır.
- 12) Duruma göre hareket etme özelliğine sahip olmalıdır.
- 13) Kendi kişiliğini koruyan, başkalarına güven veren, kendine olduğu kadar başkalarına da saygılı olan bir kişilikte olmalıdır.
- 14) Çevresini tanıyan ve tanıtabilen, bundan zevk alan ve bu yeterliliğe sahip bir kültürde olmalıdır.
- 15) En az bir yabancı dil bilgisine sahip olmalıdır.
- 16) Başta bilgisayar ve otel paket programlar olmak üzere her türlü büro makinelerini kullanma bilgisi olmalıdır.
- 17) Mesleki turizm eğitimi almış olmalıdır.

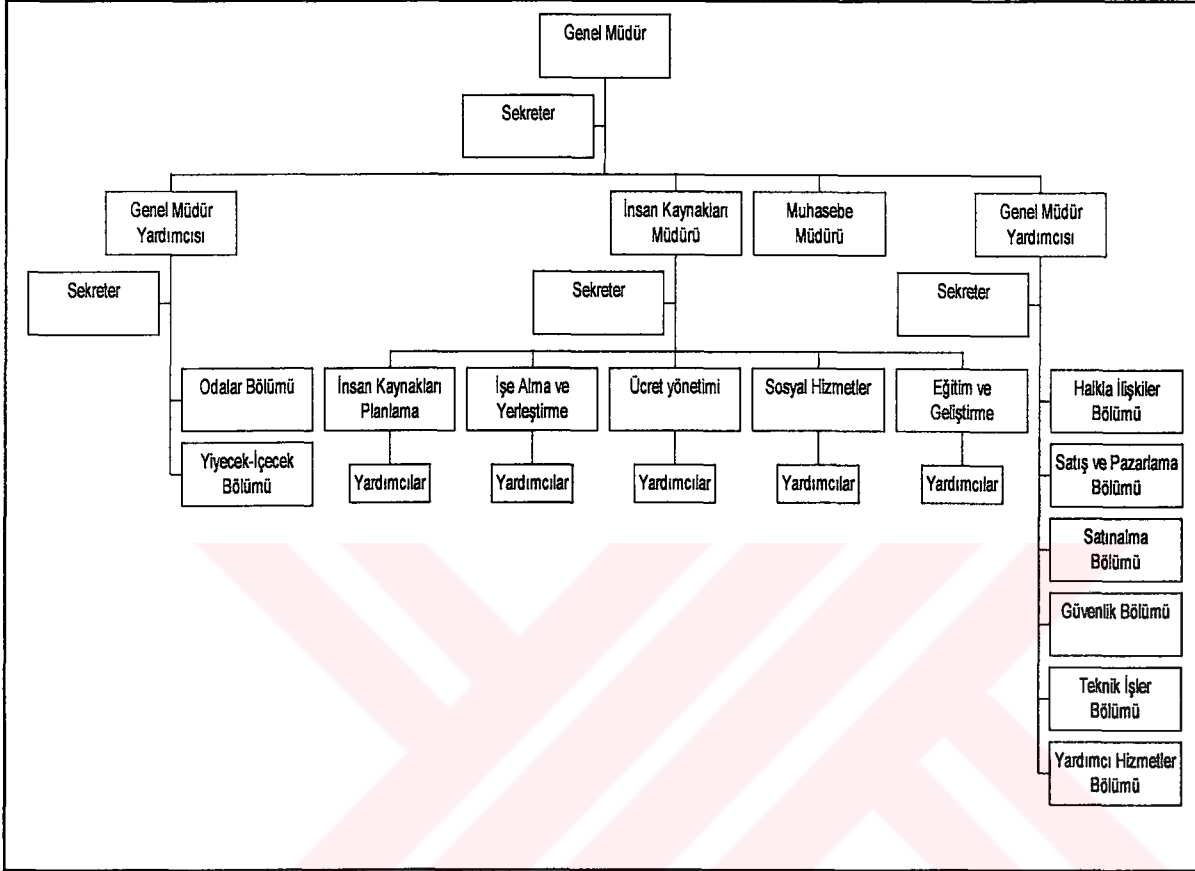
Bu özelliklere ek olarak diğer özellikleri de genel olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- 1) Kişisel bakımı ön planda tutmalı ve aynı zamanda kılık kıyafet açısından da aynı titizlikte olmalıdır.
- 2) Sağlıklı ve dinamik bir görünümde olmalıdır,
- 3) Güler yüzlü olmalıdır,
- 4) Davranış ve hareketlerinde ciddi olmalı, olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmamalıdır,
- 5) Düzgün, etkileyici ve ikna edici bir konuşma özelliğe sahip olmalıdır

1.4. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Konaklama işletmeleri içinde insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bunun en önemli nedenleri arasında işletmenin büyüklüğü, bir zincire bağlı olup olmaması, çalışma koşulları, sendika, ünite sayısının fazlalığı ve etkinliği, işletmenin sezonluk olup olmaması gibi çeşitli etkenler sayılabilir. Bu etkenler insan kaynakları bölümünün nasıl örgütleneceği konusunda işletme yönetimine bilgi vermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda işletme yönetimi insan kaynakları bölümünü düzenleyerek görev ve yetki dağılımını gerçekleştirir.

Şekil 1.1. Büyük Ölçekli Bir Otelde İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon İçindeki Yeri



Kaynak; Marmaris'teki 5 yıldızlı otellere derlenmiştir

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde insan kaynakları bölümü şeflik düzeyinde örgütlenirken daha büyük ölçekli işletmelerde kapsamlı ve geniş bir görev dağılımı olan birimler şeklinde örgütlenmektedir (Şekil 1.1).

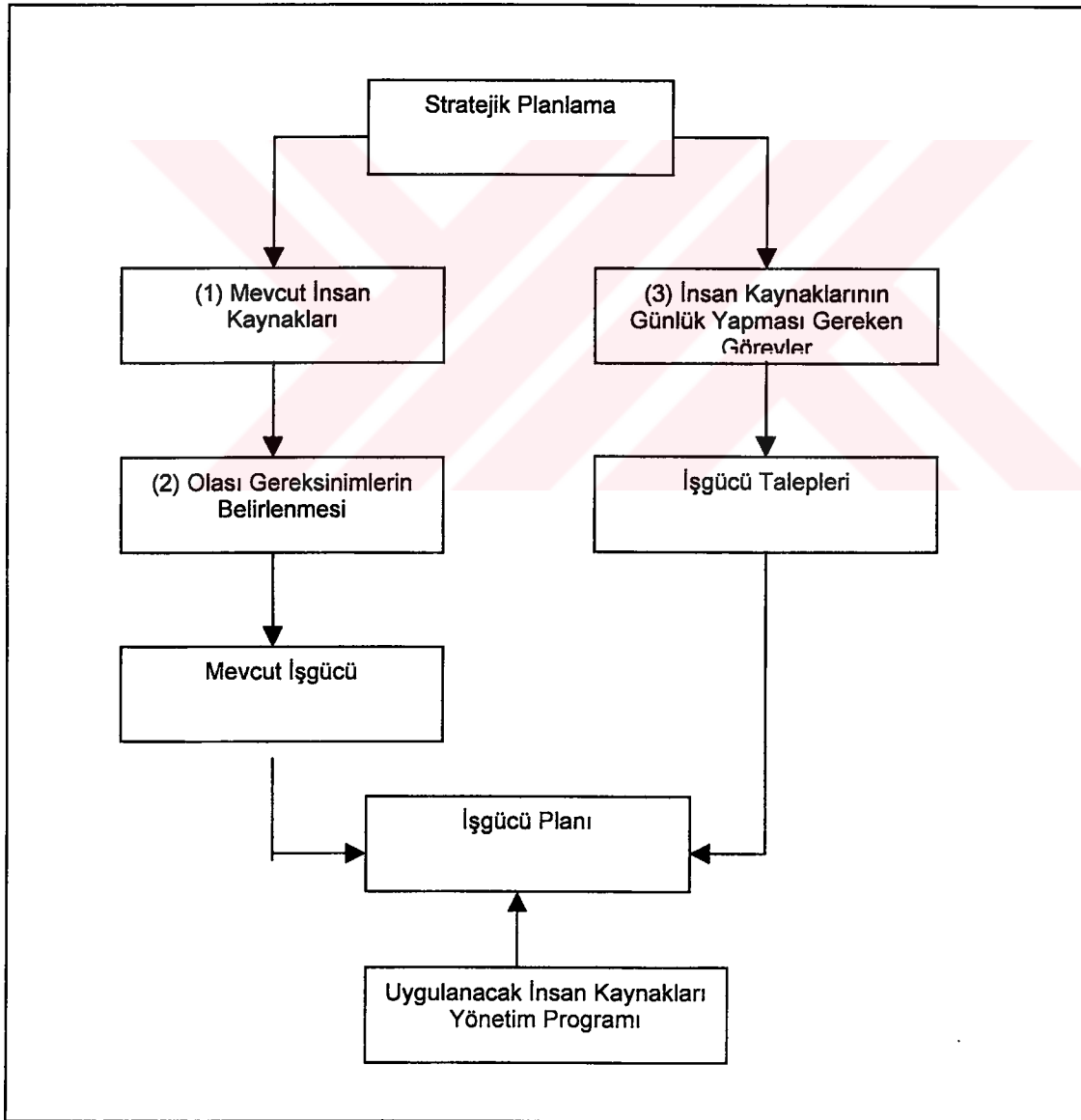
1.5. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri

Konaklama işletmelerinin İnsan Kaynakları bölümü; insan kaynakları planlaması ve planlama hazırlıkları, iş analizi, insan kaynakları temini ve seçimi, eğitim, iş ve işgören değerlendirme, ücretleme ve insan kaynakları ile ilgili diğer işlevleri yerine getirmektedir.

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Planların Hazırlanması

Konaklama işletmeleri müşterilerin psikolojik doyumlarına yönelik hizmet sunan işletmeler olması, diğer işletmelere göre daha çok işgören çalıştırma zorunluluğu, özellikle kıyı konaklama işletmelerinde işgücü devir hızının yüksekliği, turizm talebinin esnekliği ve eğitim görmüş işgücüne duyulan gereksinimin fazlalığı konaklama işletmelerinde işgücü planlamasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Şekil 1.2. İşgücü Planlamasının Evreleri



Kaynak: Laurie, 1995, 186.

İşgücü planlaması ile hangi bölümde ne kadar işgörene gereksinim olduğu, işgörenlerin niteliklerinin saptanması, değişen talep karşısında işgücünün fazla ya da eksikliği karşısında neler yapılacağı ve gelecekte ne kadar işgörene gereksinim olacağı belirlenmiş olur. İşgücü planlaması, konaklama işletmelerinde, hizmet kalitesi, verimlilik ve karlılık üzerinde etkili olan temel faktörlerden biridir.

İşgücü planlaması işletmenin hedeflerine ulaşmak için yaptığı genel planlama amaçlarına katkı sağlayacak nitelikteki en uygun insan kaynağının en uygun işe yerleştirilmesi nedeniyle işletme giderlerini önemli ölçüde azaltacaktır. Çünkü alınacak niteliksiz ya da gereksiz bir işgören işletmeye ek bir maliyet getirebilir.

İşgören planlaması, işletmenin amaçlarına ulaşmak için gelecekteki faaliyetlerini ve oluşacak talebi tahmin etme ve bu durumlar sonucunda ortaya çıkacak işgören gereksinimini temin ve seçim çabaları olması nedeniyle insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir.

İşletmeleri işgücü planlamasına yönelten nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Denizer vd., 1998;204,);

- 1) İşletmeler arasında yaşanan rekabet.
- 2) İşgücü maliyetlerinin işletmenin toplam giderleri arasında önemli bir yer tutması.
- 3) Teknolojik ve çevresel değişimlerin etkileri.
- 4) Nitelikli işgörene duyulan gereksinim.
- 5) Yöneticilerin tutum ve davranışları.
- 6) Eldeki verilerle gerekli işgören sayısını belirlemek.
- 7) Gerekli görev sayısını belirlemek.
- 8) Çalışanların yetenek ve özelliklerinden en iyi şekilde yararlanmak.
- 9) Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek.
- 10) İşgörenin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek.

İşgören planlaması yapılırken işletme örgütünün en alt kademesinden başlayarak yukarıya doğru oluşturulur. Alt kademelerde yapılacak olan çalışmanın

aynı zamanda üst yönetimin bilgisine ve onayına sunulması, karşılıklı değerlendirmelerle sağlıklı bir planlama yapılmasını sağlayabilir.

Konaklama işletmelerinde işgören planlaması yapılırken, mevcut işgören sayısı, gelecek dönemde emeklilik, askerlik gibi beklenen ayrılmalar ile işletme içi yer değiştirmeler, atamalar ile terfilerin ve işletmenin gelecekteki iş hacminin gereksinimleri olarak işe alınması tahmin edilen kişi sayısının, birim ve görevlerinin dikkate alınması gerekir.

1.5.2. İş Analizi

İş analizi; yapılacak işlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının belirlenmesi, iş grupları ile iş bölümleri arasındaki ilişki, işgörenin seçimi ve eğitimi, ödemeler ve işgörenle ilgili diğer konuların belirlenmesi için yapılan sistematik çalışma, yöntem ve işlemler bütünüdür (Cowling, 1990;25; Şener, 2001;107). Dolayısıyla iş analizi, işletmelerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için atılan ilk ve en önemli adımdır (Sinangil, 2001).

İş analizi belli bir iş için gerekli olan kriterlerin ve performans boyutlarının belirlenmesi sürecidir. İş analizi ile ilgili belirli terimler vardır. Bunlar (Armstrong ve Baron, 1995);

Görev, belli bir amaç doğrultusunda yürütülen iş faaliyetleridir. Pozisyon ise, bir işletme tarafından bir kişiye verilen sorumlulukları ve görevleri kapsar. İş, bir işletme içindeki benzer sayıdaki pozisyonlarından oluşur. Meslek, farklı zamanlardaki farklı işlerin bütünüdür. İş tanımlaması ise, belli bir iş için gerekli olan görev, sorumluluk ve davranışların yazılı ifadeleri ile tüm adayların o iş için sahip olması gereken kişisel özellikleri içerir. İş tanımlamaları oluşturulurken 5 kriter göz önünde bulundurulmalıdır;

- İşin unvanı
- Faaliyet ve Yöntemler
- Fiziksel çevre
- Sosyal çevre

- Çalışma koşulları

İş analizi yaparken izlenecek 4 adet yöntem mevcuttur. İlk yöntemde, görüşme teknikleri kullanarak çalışanlara işlerin içeriği hakkında sorular sorulur ve daha sonra çalışanlarla bireysel, küçük gruplar ya da panel tartışması halinde görüşmeler yapılır. Bir çok işe uygunluğu açısından görüşme tekniği en fazla tercih edilen iş analizi metodudur. İkinci yol yapılandırılmış ölçekler ve envanterler kullanmaktır. Tipik bir iş analizi ölçeği o işin içerdiği aktiviteleri içerir. Yanıtlayan kişi ise bu aktivitelerin ne kadar sıklıkla uyguladığı, işi için ne kadar önem taşıdığı hakkında değerlendirmelerde bulunur. Bu yanıtlar doğrultusunda işin içeriği hakkında bilgi sahibi olunur. Bu yüzden, bu yöntem farklı işlerin karşılaştırılması anlamında en kullanışlı metottur. Üçüncü yöntem ise, direk gözlem metodudur ve çalışanlar işlerinin başındayken müdahale edilmeden gözlemlenirler. Bazen gözlemler videolar sayesinde kayıta da alınabilir. Doğrudan gözlem metodu çalışanların hangi koşullar (gürültü, sıcak) altında iş aktivitelerini gerçekleştirdiklerini anlama açısından mükemmel bir teknik olmasına rağmen neden bu davranışların oluştuğu konusunda fazla bilgi sağlamaz. İzlenecek en son yöntem ise, çalışanlardan günlük iş aktivitelerini bir iş günlüğüne yazmaları metodudur. Daha sonra iş analizini yapacak kişi bu günlükleri okuyarak işin içeriği hakkında bilgi sahibi olur. Bu yöntem en az tercih edilen iş analizi yöntemidir, çünkü herkesin farklı günlük tutma ve yaptıkları işleri anlatma tarzı olduğundan standardizasyonu sağlamakta güçlükler doğmaktadır.

İş analizi uygulanırken tek bir yol seçileceği gibi farklı yollar da aynı zamanda kullanılabilir. Ayrıca iş analizi envanterlerini iş odaklı ve çalışan odaklı yöntemler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İş odaklı yöntemlerde bir işin gerektirdiği aktiviteleri, çok sayıda göreve bölebilecek şekilde listeler oluşturulur ve görev analizi olarak adlandırılır. Çalışan odaklı yöntemler ise çalışanın o işi yapması için gerekli olan kişisel özellikleri ve yeteneklerinin listesidir. Hem iş odaklı hem de çalışan odaklı yöntemler, iş analizinin kriterlerini oluşturmak için aynı anda kullanılabilir. İş odaklı yöntemler gerçekleştirilen görevler doğrultusunda iş başarısını ölçerken çalışan odaklı yöntemler kişisel özellikler doğrultusunda iş başarısını ölçerler.

İş analizleri yapılırken kontrol listeleri oluşturulmalıdır. Kontrol listelerinde yapılacak işlemleri Tablo 1.1'de görüldüğü gibi altı adımda sıralamak mümkündür (Cowling, 1990; 27);

Tablo 1.1. Sistematik Bir İş Analizi Kontrol Listesi

1. Genel Yaklaşım
• Ne yapılacak? • Ne zaman yapılacak • Niçin yapılacak? • Nerede yapılacak? • Nasıl yapılacak?
2. Sorumluluklar
• Astlara karşı sorumluluk • Makine, alet ve malzemelere karşı sorumluluk, • Parasal sorumluluk
3. Çalışma İlişkileri
• Üstlerle ilişkiler • İş arkadaşları ile ilişkiler • Diğer bölümlerle ilişkiler • Halkla ilişkiler
4. İş Gereklileri
• Performans standardı ve sonuçlarının gerekliliği • Uсталık ve tecrübe gerekliliği • Zeka gerekliliği • Eğitim ve alıştırma gerekliliği • Fiziksel yapı ve sağlık gerekliliği • Güdüleme ve sosyal beceriler gerekliliği
5. Çalışma Koşulları
• Fiziksel ve çevresel koşullar • Sosyal şartlar ve çalışma grubu • Ücreti kapsayan ekonomik koşullar
6. Kontrol
• İş sahipleri ile yeniden kontrol etme • Üstlerle tekrar kontrol etme

Kaynak; Cowling, 1990, 27.

Konaklama işletmelerinde yapılacak iş analizlerinde insan kaynakları bölümü kadar odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü ve diğer bölümlerinde eşit derecede sorumluluk ve yetkileri söz konusudur. Tablo 1.1'de gösterilen iş analizleri kontrol

listesindeki konular öncelikle bölüm yöneticilerince değerlendirilmeli ve son şekli insan kaynakları bölümü yöneticisi ile birlikte verilmelidir.

İş analizleri ve tanımlarının yapılmasıyla aynı zamanda insan kaynaklarının bir sonraki işlevi olan işgören temin ve seçiminde mümkün olduğu kadar çok sayıda elemanın boş pozisyonlara başvurmalarını sağlar (Iverson, 1989).

1.5.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri işgören temini ve seçimidir. İşletmelerde çalışan işgörenlerden etkin ve verimli bir sonuç elde etmek ancak, hedeflere uygun doğru işe doğru eleman seçmekle mümkün olabilecektir (Sanson, 2000).

İşletmelerde insan kaynaklarının özellikleri ve niteliklerinin belirlenen hedefler ve standartlara uygunluğu ancak istihdam edilecek işgörenin seçiminde başvuran adaylar arasından işin gereklerine göre en uygun eleman ya da elemanların alınması ile gerçekleşir. Burada amaç, adama göre iş yaratmak değil işe göre adam almak olmalıdır. Bu nedenle insan kaynakları temin ve seçimi ile ilgili yapılacak değerlendirmeler işletmenin çıkarları gözetilerek objektif bir şekilde yapılmalıdır.

İnsan kaynakları seçiminin işletmelere sağladığı yararlar konusunda pek çok çalışma yapılmıştır. Bu konudaki araştırmaları, "Brogden, 1946; Brown & Ghiselli, 1953; Cronbach & Gleser, 1965; Jarrett, 1948; Naylor & Shine, 1965; Richardson, 1944; Taylor & Russell, 1939, Murphy, 1986; Schmidt, Hunter, McKenzie, & Muldrow, 1979; Schmidt, Mack, & Hunter, 1984, Boudreau, 1988; Cronbach & Gleser, 1965; Schmidt & Hunter, 1983." şeklinde sıralamak mümkündür (Alley, ve Darby, 1995).

Alley ve Darby (1995), henüz bütünüyle açıklığa kavuşturulmamış bir konu olmasına rağmen yine de insan kaynakları seçimi uygulamalarının sonucunda başarılı ve kârlı olmak için aşağıdaki beş maddeye dikkat etmek gerektiğini belirtmektedir;

- 1) Başvuran kişi havuzu nicelik ve nitelik olarak geniş olmalıdır.

- 2) Doğru karar verebilmek için iş ile ilişkili yüksek geçerlilikte işe alma testleri geliştirmelidir.
- 3) Alternatif değerlendirme şansı sunacak yöntemlerden yararlanılmalıdır.
- 4) Seçme testlerinin ayırıcı niteliğini arttırabilmek için farklı geniş alanları test etmelidir.
- 5) Farklı şartlara ve işe alma piyasasına uyum sağlayabilmek için standartlar esnek olabilmelidir.

Doğru seçim yapmanın tek getirisi bilançolarda görülecek kârlar değildir. Çalışan için özelliklerine uygun bir işte çalışma, huzurlu bir çalışma ortamı, kendini gerçekleştirebileceği bir iş, başarı duygusunu yakalama fırsatı, dolayısıyla verimli olma şansı demektir. Yani çalışan için doğru işe yerleştirilmek iş doyumuna ulaşmak ve yaşamdan haz almak demektir.

Bir işletme veya yönetim için ise işgören seçimi çok ciddi bir problemdir. Yanlış verilecek bir karar, ciddi kaynak ve fırsat kayıplarına yol açabileceği gibi diğer insanların hayatlarını da etkileyecektir. Doğru karar verildiğinde ise sadece yeni işe alınanların değil, eski grubun da verimini yükseltebilecek yeni bir iş ortamı meydana getirerek, işletmeyi geliştirecektir. İşgören seçimi bir defada tam ve doğru yapılmak zorundadır.

İşgören seçiminin temel amaçları yüksek standartlarda performans ortaya koyacak, diğerleriyle birlikte ve onları ateşleyerek çalışacak, uzun süre işyerinde kalarak iş gücü devrini ve bunun maliyetlerini düşürecek kişiyi örgüt bünyesine katmaktır.

Sonuçta, insan kaynakları seçiminin sağlıklı olması için aranan kişinin net bir biçimde kim olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bundan sonra iki temel grupta verilerin toplanması gerekmektedir. İlki, işin özelliklerinin saptanması, ikincisi bu özelliklere en uygun adayların niteliklerinin belirlenmesidir (Kepir-Sinangil, 1996).

Sağlam bir iş analizi, işgören seçimi ve performans değerlendirmenin en temel gereklerindendir. Örgütlerde işgörenlerle ilgili yapılacak bir çok çalışmanın temelinde iş analizi yatması öncelikle bu çalışmanın doğru yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Sonraki aşamada insan kaynakları seçim işleminde kullanılacak araçların ve kişilerin

çok titizlikle belirlenmesi gerekir. Bu çalışmalar ne kadar özenli ve uzman kişilerce yapılırsa sonuç o kadar geçerli ve güvenilir olacaktır.

Genel olarak işletmelerin, işgören temininde başvurdukları iki temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar;

- 1) İşletme içi kaynaklar
- 2) İşletme dışı kaynaklardır.

Konaklama işletmelerinin de kullandığı bu kaynakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tatar ve Üner, 1992;255; Can vd., 1994;271; Michaelides, 1995; Finnigan, 1995;38; Goldwasser, 2000);

- 1) Tanıdık veya çalışanların önerisi ile,
- 2) Adayların doğrudan işletmeye başvurması,
- 3) Çeşitli ilan ve duyurular,
- 4) Turizm eğitim kurumları(üniversitelerin turizm bölümleri, turizm liseleri, turizm kursları),
- 5) Diğer işletmelerden transferler,
- 6) İşletme içi terfi ve birim değiştirme şeklinde,
- 7) Özel danışmanlık ve eğitim şirketleri,
- 8) İnternet siteleri.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin seçiminde nitelikli elemanları işe alma yerine rastgele seçildiği durumlar da görülmektedir (Keskin, 1998). Bu yönetime başvuran işletmeler profesyonel yönetimden uzak, hizmet sektörünün önemini kavrayamamış olan yöneticilerle yönetilmekte ya da bazı şartlar onları böyle bir yola zorlamaktadır.

Bir işletme için eleman kaynağı olarak en ekonomik yollardan birisi işletme içi yeteneklerin keşfedilmesidir. Bir işletmenin iç yeteneklerini teşhis etmesinin amacı büyüme, maliyetlerin düşürülmesi, yüksek karlılık, hizmet kalitesi ve ekonomik bakımdan ayakta kalabilme olanakları açısından onun güçlü ve zayıf yanlarını somut ve kesin bir şekilde değerlendirebilmektir (Gunn vd., 1993;40; Finnigan, 1995;35).

İşletmelerde insan kaynağının verimli kullanımında önemli bir aşama olan insan kaynağı seçimi; işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun olan kişinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan, 1998). İnsan kaynağı seçim süreci amacına ulaşması için şu aşamalardan geçerek sonuçlandırılır;

- 1) İşgören planlaması yapılarak temin edilecek elemanların nitelikleri, sayıları ve bölümleri belirlenir.
- 2) İşgören kaynakları araştırılarak aday başvuruları sağlanır (Akoğlan, 1998).
- 3) İş başvurusu yapan adayların formları bölümlere göre ayrılarak işgören seçim havuzunda toplanır.
- 4) Adaylar bölüm yöneticileri ile ön görüşmeye alınır.
- 5) Sonraki aşamada işgören seçim komisyonu tarafından başvuran adaylar değerlendirilir.
- 6) Seçilen adaylara istenilen belgelerin tamamlanması için belirli bir süre verilir. Bu süre içerisinde koşulları sağlayan adayın referans, sağlık kontrolü ve güvenlik soruşturması işlemleri tamamlanarak işe başlamasıyla seçim süreci de tamamlanmış olur.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri işletmelerin özelliklerine, yapısına, büyüklüğüne, iş hacmine sezonluk ya da bütün yıl açık olup olmamasına ve diğer bazı durumlara göre farklılık göstermektedir (Akoğlan, 1998; Goldwasser, 2000). Bu yöntemler test(sınav), mülakat(görüşme), değerlendirme merkezi, referans ve tavsiye mektupları, biyografik envanter, transferler (Kirschenbaum ve Mano-Negrin, 1999) gibi sıralanabilir.

a) **Sınav yöntemi**, insan kaynakları seçiminde en çok kullanılan yöntemlerden birisidir (Yüksel, 1998;101; Akoğlan, 1998). Bu yöntem, işletme yönetiminin kararına bağlı olarak yazılı, sözlü ya da uygulamalı olarak yapılmaktadır. İşletmelerde işgören seçiminde uygulanan sınavlar çeşitli amaçlara yönelik olabilir (Yüksel, 1998;101);

- Başarı testleri; bireyin işte başarılı olup olamayacağını ölçmek için.
- Yetenek testleri; bireyin potansiyelini ölçmek için.

- Motivasyon testleri; kişilik, ilgi ve davranışını ölçmek için uygulanmaktadır.
- b) **Görüşme Yöntemi**, adayların mesleki bilgi sınavı dışında genel olarak yapılan yüzyüze yapılan görüşmelerdir. Bu şekilde yapılan görüşmede adayların kişilik değerlendirmesi, işletmeye ve diğer çalışanlara uyum sağlayıp sağlamayacağı ve işletmenin gelecekte üst kademelerinde görev alıp alamayacağı değerlendirilmektedir. Konaklama işletmelerinde özellikle yönetici seçiminde kullanılan bir yöntemdir.
- c) **Değerleme merkezi yöntemi**, insan kaynakları seçiminde kullanılan görüşme ve sınav yöntemlerine göre yeni bir yöntemdir. İşgören seçiminde, adayların farklı özelliklerinin ortaya çıkarılmasında bir çok tekniğin birarada kullanılmasını öngören bir yöntemdir. Adayın, başlangıç ve bitiş süreleri belirli olan bir sorun paketini çözmesini ve bu işlemleri yaparken göstermiş olduğu davranış, beceri ve olaylara yaklaşımları incelenerek değerlendirilir.
- d) **Referans ve tavsiye mektupları**, konaklama işletmelerinde kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde adayın daha önce çalıştığı işletme, görevi, süre ve iş hayatı ile ilgili çeşitli bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu yöntem ile adaya referans olan tanıdık başka kişilerin de güveninin alınmış olması olumlu bir etkidir.
- e) **Biografik envanter yöntemi**, kişinin başvuru formlarında belirtmiş olduğu bilgilerden yararlanılarak geçmişteki başarılarının gelecekte de başarılı olacağı kanısına varılarak yapılan değerlendirme sonucu adayın seçilmesini sağlar (Akoğlu, 1998). Ancak bu yöntemde kişinin vermiş olduğu bilgilerin doğruluğundan emin olmak gereklidir.
- f) **Transfer yöntemi**, işletmenin gereksinim duyduğu elemanların başka işletmelerden, daha uygun koşullar sunularak sağlanmasıdır. Konaklama işletmelerinde daha çok yönetim kademesi için kullanılan bu yöntem, diğer kademelerde gereksinim duyulan ve alanında uzman kişiler için de kullanılmaktadır.

1.5.4. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi

Eğitim, çalışanın işini yapabilmesi için bilgi, beceri ve özel yetenekler kazanarak performansını olumlu yönde geliştirmesidir. Gelişim, eğitimden daha geneldir ve çalışanın gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içerir. Gelişim çalışana daha az detaylı bilgi vermesine rağmen çalışanın gelecekteki kariyeri için kapsamlı bilgi sağlar. Kısaca, gelişim mikro değil, makro bir öğrenmedir. Eğitim kişinin mevcut işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgileri kapsarken, gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlar. Hem gelişimin hem de eğitimin amacı performans düşüklüklerini azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir (Hequet, 1993; Denizer vd.,1998;209).

İşletmelerde insan kaynaklarının eğitimi bir programlama gerektirmektedir. Eğitim programları için atılacak ilk adım, çalışanın eğitim gereksinimlerinin sistematik ve tarafsız bir şekilde belirlenmesidir. Bu süreç, performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak ve/veya insan kaynakları yöneticisine danışılarak yapılabilir. Eğitim gereksinimleri dört şekilde belirlenebilir (Arthurandersen, 2001a);

a) Örgüt bazında/Örgütsel gereksinimler analizi;

İşletmenin kısa ya da uzun vadeli hedefleri ve bu hedefleri etkileyebilecek eğilimlerin belirlenmesidir.

b) Görev bazında/ İş gereksinimlerin analizi;

Her iş için yapılması istenen görevler hakkındaki bilginin belirlenmesi (iş tanımlaması) ve bu görevleri yerine getirmek için gereksinim duyulan yeteneklerin tanımlanması ve kabul edilebilir minimum standartların(performans değerlendirme) belirlenmesidir.

c) Kişisel gereksinimlerin analizi;

İşgörenin performans düşüklüklerinin ve açıklıklarının belirlenmesidir. Bu da iki şekilde yapılabilir:

- Çalışanın mevcut performansını, kabul edilebilir performans standardıyla karşılaştırarak.
- Çalışanın istenilen her yetenek boyutundaki yeterliliği, her yetenek için gerekli olan yeterlilik seviyesi ile karşılaştırılması şeklinde yapılmaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları kapsamında kişisel eğitim gereksinimlerini belirlemek için birkaç farklı yaklaşım kullanılmaktadır;

- Çıktı ölçümleri
- Eğitim gereksinimlerini kişinin kendisinin belirlemesi
- Tutum ölçümleri
- Yeterlilik bazlı değerlendirmeler.

Kişisel eğitim gereksinimleri yaklaşımlarından yeterlilik bazlı değerlendirmeler de aşağıdaki şekilde gerçekleştirilebilir;

- Genel yeterlilik kategorileri geliştirerek
- Özel yeterlilik kategorileri geliştirerek
- Yeterlilik ölçme formları geliştirerek
- Her çalışan için gelişim planı hazırlanarak
- Çalışanın gelişimi değerlendirilerek yeni planlar geliştirerek

d) Demografik gereksinimler analizi;

İşletmelerde mevcut çalışanlar arasındaki belirli bir kesimin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesidir.

Başarılı bir eğitim-gelişim programı uygulamak, doğru koşullar altında doğru kişilere doğru programı seçmekle gerçekleşir. Eğitime kimlerin katılacağına belirlenmesi ve eğitimi kimin vereceğinin kararlaştırılması önemli bir konudur. Bu eğitimde hangi bilgi, beceri ve yeteneklerin kazanılacağına karar verilmelidir. Bunlar (Goldstein, 1993; Arthurandersen, 2001a);

- Temel yetenekler: yabancı dil, bilgisayar, mesleki yayınları okuma, uzmanları dinleme ve yazma becerileri gibi alanları kapsar.

- Kişilerarası yetenekler: İletişim, insan ilişkileri, performans değerlendirme, liderlik ve değerlendirme teknikleri gibi alanları kapsar.
- Kavramsal yetenekler: Stratejik ve operasyonel planlama, örgüt dizaynı gibi alanları kapsar.

Eğitim programlarının hazırlanmasında eğitim gereksinimleri, hedefleri, konuları ve ilkeleri eğitim programına başlamadan önce belirlenmelidir. Uygulanan eğitim programları temelde iki şekilde incelenmektedir (Denizer vd., 1998;210)

1) İşbaşı eğitimi; Yeni işe başlayan kişiye deneyimli bir çalışanın ya da eğitmenin işi öğretmesidir. İş başı eğitim yöntemleri;

- Yönlendirme ya da İş üzerinde(coaching) eğitim yöntemi
- Staj Yoluyla (Çıraklık) Eğitim Yöntemi
- Gözetimci nezaretinde (Asistanlık) eğitim yöntemi
- İşe alıştırma(Oryantasyon) yöntemi
- İş değiştirme (rotasyon) yöntemi
- Yöneticinin yardımı/desteği yöntemi (Yetki Devri Yönetimi)

2) İş dışı eğitim; Bu tarz eğitim, yeni işe başlayan kişi yüksek hata yapma olasılığı ve kazanılması gereken eğitimler karmaşıkken uygulanır. Eğitimi alacak olan işgörenin eğitim süresince işinden ayrılarak konaklama işletmesi içerisinde veya dışında bir eğitim programına katılması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yöntemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Resmi kurslar (Turizm Bakanlığı veya Turizm Meslek Birliklerinin düzenlediği kurslardır)
- Benzetme Yöntemi
- Rol oynama
- Duyarlılık eğitimi ,
- Örnek Olay Çözdürme,
- Kendi kentine çalışma,
- Laboratuvar eğitimi
- Programlanmış öğrenme (Beklenen sorunlar) Yöntemi

Eğitim ve öğrenimin kalitesini yükseltmek için konaklama işletmeleri yöneticileri işletme düzeyinde belirli çalışmalar yapmak zorundadır. Bu çalışmalar için tüm birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticisinin içinde olacağı, aynı zamanda tepe yöneticisinin katılacağı toplantılarla eğitim programı hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Anderson, 1990;72-80; Arthurandersen, 2001a);

- Öğrenim için basamaklar oluşturulması.
- Net/açık görev eğitimleri sağlanması.
- İstenilen uygun davranışa model oluşturulması.
- Eğitim sırasında öğrenimin yükseltilmesi.
- Aktif biçimde katılımın sağlanması.
- Çalışanın öz-yeterliliğinin yükseltilmesi.
- Eğitim tekniklerini, eğitimi alan kişinin öz-yeterliliğine uydurmaya çalışılması.
- Eğitilenin yeni davranışları uygulayabilecekleri fırsatların yaratılması.
- Zamanında, belirgin ve tanımlanabilen geribildirim sağlanması.
- Eğitim sonrası da istenilen performansı devam ettirmek.
- Hedeflerin belirgin bir şekilde ortaya konulması.
- Uygun teşvik ve ödüllendirme sistemleri kullanmak.
- Uygun ödüllendirme sistemlerini geliştirmek için gerekirse bunu uygulayan kişilerin de eğitimini sağlamaktır.

Konaklama işletmelerinde işgörenin eğitilmesinin hem işgören hem de işletme açısından çok büyük bir önemi vardır. Amacına ulaşan eğitimin işletme, işgören ve eğitimi veren kişilerin daha sonraki çalışmalarının da moral açısından olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Eğitimin hem çalışanlar hem de işletme için olan katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Anderson, 1990;72-80; Sümer, 1999; Arthurandersen, 2001a);

a) Eğitimin çalışanlar için katkıları;

- Eğitim çalışana moral kazandırır.
- Çalışana şirketin hedeflerini tanıtır

- Güven, açıklık ve yaratıcılığı çoğaltır.
- Üst-ast ilişkisini güçlendirir
- Eğitim çalışanın gelişimine katkıda bulunur
- İş bilgisi ve becerileri geliştirir
- Çalışanın değişime ayak uydurmasını sağlar.
- Zamanı etkin ve verimli kullanmayı sağlar,
- İşin gereklerini öğretir,
- Yaratıcılığı geliştirir,

b) Eğitimin İşletme için katkıları;

- Çalışanın daha doğru kararlar almasına ve problemleri etkin bir şekilde çözmesini sağlar.
- Kişisel gelişimi ve özgüveni yükseltir.
- Liderlik, iletişim becerileri ve tutumları için gerekli olan bilgiyi sağlar.
- Hizmet kalitesini yükseltir,
- Maliyetleri azaltır,
- Verimliliği artırır,
- İşletmenin hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlar,
- İşgören kalitesini yükseltir.

Eğitimde, öğrenmenin ilkeleri programın önemli bir parçasını oluşturur. Öğrenmenin ilkeleri ise, öğrenmenin en etkin biçimde gerçekleşmesini sağlayan rehberlerdir. Öğrenme ilkeleri, öğrenim sürecinde ne kadar sık kullanılırsa öğrenme o kadar etkili olur. Bu ilkeler;

- Katılım; Eğitilen, öğrenmeye ne kadar katkıda bulunursa öğrenme o kadar hızlı ve kalıcı olur.
- Tekrar; Her ne kadar sıkıcı olma riskini taşısa da bilgilerin hafızaya kalıcı bir şekilde yerleşmesini sağlar.
- İlgililik; Öğrenilen materyal/konu eğitilenle ne kadar ilgili ve anlamlıysa öğrenme kolaylaşır.
- Transfer; Öğrenilenler iş ortamına uygulandığı zaman öğrenme o kadar kalıcı olur.

- Geribildirim; Eğitilenlerin, gelişimleri hakkında bilgilendirilmeleri eğitimin yerleşmesi ve kalıcılığı için çok büyük önem taşımaktadır.

1.5.5. İş ve İşgören Değerlemesi

Konaklama işletmelerinde iş değerlemesi, işletmede bir işin tanım ve ayrıntıları yapılarak diğer işlerle karşılaştırılıp aralarındaki farklılıkların, önem derecesine, niteliklerine zorluk ve kolaylık derecesine göre belirlenmesidir (Şener, 2000,110; Akıncı, 1997). İş değerlemesi belirli bir süreçten geçerek gerçekleşir. Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşur;

- 1) İş analizi
- 2) İş tanımı
- 3) İşin gerekleri
- 4) İşlerin derecelendirilmesi
- 5) Ücretin belirlenmesi ve
- 6) İş görenin sınıflandırılması.

İş değerlendirmesi, iş analizi verilerinin en yaygın kullanım şeklidir (Armstrong ve Baron,1995). Bu doğrultuda, iş tanımlamaları bir işin işletme için değerinin belirlenmesinde kullanılır. Çoğu zaman iş analizi, iş değerlendirmesi ve hatta bireysel değerlendirmeler birbirlerine karışmaktadır. İlki bir iş için gerekli olan görevlerin belirlenmesinde, ikincisi işlerin ücretlendirme amaçları için sıralandırılmasında ve sonuncusu ise belirlenmiş iş görevlerine en uygun olan kişinin belirlenmesi sürecinde kullanılır. Özellikle ücretlendirme sisteminde iş değerlendirmesi büyük rol oynamaktadır. Çünkü, eğer işletmeler ücretlendirme standartlarını düşük tutarlarsa çalışanlarını yüksek ücretler ödeyen şirketlere kaybedebilirler. Aynı şekilde, piyasanın üstünde bir ücretlendirme sistemi kullanmak işletmeler için gerekenden fazla bir maliyet demektir. Bunun için izlenecek iki yol mevcuttur. İlki dışsal eşitlik sistemidir ve bunun için işletmeler ücret araştırma analizleri yaparak piyasadaki mevcut adil ücretlendirme sistemleri hakkında bilgi sahibi olup kendi ücretlendirme sistemlerini bu doğrultuda oluşturabilirler. İkinci yol ise, içsel eşitlik metodudur. Burada işletme içinde adil bir ücretlendirme sistemi kurmak gerekir ve devreye iş değerlendirmesi girer. Yapılan iş değerlendirmesi sonucunda bir iş için ödenmesi gereken en yüksek ücretten en düşüğe bir sıralama

yapılır ve kişinin yetenekleri, gösterdiği performansı ölçüsünde ücretlendirme sistemi kurulur. İş değerlendirmesi yaparken, performans değerlendirme sonuçlarını göz önünde bulundurmak işletmeler için daha verimli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yapılan iş değerlemesinin belirli amaçları vardır. Bu amaçlar aynı zamanda iş değerlemesinin işletmelere yararları olarak da ifade edilmektedir.

İş değerlemesinin işletmelere sağlamış olduğu yararlar aşağıdaki sıralanabilir (Şener, 2001;110; Deniz vd, 1998;213; Akıncı, 1997);

- 1) Yapılan işler arasındaki adaletsiz ücret dağılımını ortadan kaldırmak ve belli bir düzene oturtmak
- 2) İşgöreni özendirici ve etkin bir ücret sistemini oluşturmak,
- 3) İşçi ve işveren sendikaları arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak,
- 4) İşgören seçimi, eğitimi ve terfilerinin objektif bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- 5) İş ve işçi güvenliği sistemlerinin daha düzenli gerçekleştirilmesini sağlamak,
- 6) İşletmenin gelişen teknolojilere ve yeniliklere uyarlanmasına yardımcı olmak,
- 7) İşletmede yapılan işleri ve zorlukları, çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmak,
- 8) Özellikle büyük ölçekli işletmelerde hizmet, üretim, denetim, bakım ve iş akışını kolaylaştırmak
- 9) İşgören maliyetinin saptanmasında ve denetiminde yönetime yardımcı olmak,
- 10) Görev, yetki ve sorumlulukları açıklığa kavuşturmak, işleri basitleştirmek ve gereksiz işleri elemeye yardımcı olmak.

Akıncı'ya (1997) göre iş değerlemesi, etkenler ve alt etkenler tanımlanarak ve puanlanarak yapılır. Bu puanlamalar iş analizi ve iş tanımları bilgilerine dayandırılır. İş değerlemesi etkenleri Tablo 1.2'de görüldüğü gibi dört grupta incelenmektedir.

Tablo 1. 2. İş Değerlemesi Etkenleri

1. Beceri Etkeni	2. Çaba Etkeni	3. Sorumluluk Etkeni	4. Çalışma Koşulları Etkeni
• Bilgi, • Zeka, • Uсталık, • Deneyim, • İnsiyatif, • Yaratıcılık, • Yetenek, • Eğitim, • Diğer etkenler	• Düşünsel çaba, • Bedensel çaba	• Araç- gereç ve malzeme sorumluluğu, • Gözetim ve denetim sorumluluğu • Hizmet sorumluluğu • İş güvenliği sorumluluğu • Üretim sorumluluğu	• İş kazaları, • Meslek hastalıkları, • Aydınlatma, • Havalandırma • Temizlik, • Gürültü, • Hava kirliliği

Kaynak; Akıncı, 1997, 209-218

İşletmeler özellik, büyüklük ve iş hacimlerine göre değişik iş değerlendirme yöntemleri kullanırlar. Bu yöntemler; sıralama yöntemi, sınıflandırma yöntemi ve karşılaştırma ve puanlama(faktör) yöntemleridir.

Sıralama yöntemi küçük ölçekli işletmelerin kullandığı bir yöntemdir. İşler bir bütün olarak incelenir ve izlenimlere dayanır. İşler zorluk derecesine göre sıralanır. Bütün işlerin iyi bilinmesi gerekir, önemli ayrıntılar gözden kaçabilir. Ucuz ve uygulanması kolay olan bu yöntemin en büyük olumsuz yönü subjektif bilgilere dayanmasıdır.

Sınıflandırma yönteminde işler yine bir bütün olarak ortak özelliklerine ve niteliklerine göre değerlendirilir. Sıralama yöntemine göre daha karmaşık olmasına rağmen esnek ve kesin bir yöntemdir. İş sınıflarının standart tanımlar oluşturularak yapılması temeline dayanır.

Sayısal bir yöntem olan faktör karşılaştırması yöntemi diğer yöntemler gibi işleri bütün olarak değil, işlerin önemli ölçütleri ve etkenlerine ayrılması yapılarak değerlendirilir. Bu yöntemde iş etkenleri dikkate alınır.

Puanlama yöntemi sıralama ve sınıflandırma yöntemlerinden daha sistematik olduğundan işletmeler tarafından daha sık kullanılan yöntemdir. Yöntemin esası, bir işi oluşturan elemanların değerinin sayısal olarak ifade edilmesidir (Yüksel, 1998; 195).

1.5.6. İşgören Değerlemesi

Konaklama işletmeleri çalışanlarının işletmedeki etkinliği ve verimliliğini geliştirmek için çeşitli program ve uygulamalar yapmaktadır. İşletmelerin yaptığı bu çalışmalar, işgörenler hakkında belirli bilgilere ulaşılması ve işgörenler arasındaki farklılıkların ortaya konulması amacını taşımaktadır.

İşgören değerlemesi, işletmelerde çalışanların kişiliklerini, özelliklerini, işletmedeki etkinlik ve verimliliklerini ve iş hayatındaki gelişmeleri ortaya çıkarma çabalarıdır (Şener, 2001;111).

Konaklama işletmelerinde yapılan işgören değerlemelerinde bölüm yöneticilerinin etkisi oldukça fazladır. Bu tür işletmelerde işlerin karmaşıklığı nedeniyle tepe yöneticisi ya da insan kaynakları yöneticisi bölüm yöneticilerinin bilgisi dışında değerlendirme yapmaları oldukça zordur. Bu şekilde yapılacak bir değerlendirmenin objektif olması söz konusu olamaz.

İşletmelerin işgören değerlemesi yapmalarının belirli amaçları vardır. İşgören değerlemesi aşağıdaki açılardan önemlidir (Şener, 2001;111; Denizler vd., 1998; 211);

- 1) İşin gereklerine en uygun elemanı seçmek,
- 2) İşgörenlerin ücret ve maaş ayarlamalarında uygun değerlendirme yapmak,
- 3) İşgörenin terfi ettirilmesi, işletme içi iş değiştirme ya da işten çıkarılmalarında sağlıklı kararlar vermek,
- 4) İşgören planlamasına temel oluşturmak

- 5) İşgörenin eğitim gereksinimlerini tespit etmek,
- 6) İşgörenin çalışmalarında ortaya koyduğu çabaların işgörene bildirilmesi

1.5.7. İnsan Kaynaklarının Ücretlendirilmesi

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret ve maaş yönetimi, işgörenlerin ücretlerinin hem işletme içinde hem de işletme dışında tutarlılığını sağlamaya çalışma olarak ifade edilmektedir. Ücret konusu farklı açılardan ele alınabilmektedir. İşgörenler için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkarken (Bingöl, 1997;339), işletmeler için en büyük gider kalemlerinden biri olduğundan genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur.

Ücret, çalışanların mal ve hizmet üretiminde bedensel ve/veya zihinsel olarak harcadıkları çabaların karşılığında hak ettikleri parasal tutardır. Ücreti oluşturan unsurlar; ana ücret, fazla çalışma ücreti, primler, ödüller, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti, yıllık izin ücretleri olarak sıralanabilir.

Konaklama işletmelerinde uygulanan ücret sistemi, temelde iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan birincisi yaygın olarak kullanılan sabit ücret sistemi, ikincisi ise yüzde yöntemine göre ücret sistemidir. Konaklama işletmelerinin bu ücret sistemlerinden birisini uyguladığı gibi her ikisini de uygulayan işletmeler de söz konusudur.

Konaklama işletmelerinde, bu ücret sistemlerinin dışında farklı uygulamaların da yapıldığı görülmektedir. Bu uygulamalar işletmenin büyüklüğüne, yönetim şekline ve özelliğine göre değişmektedir. İşletmelerde çalışan işgörenler için müşterilerin verdikleri ve "tip" olarak adlandırılan bahşişler bir ek kazanç olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar arasındaki puanlamaya göre dağıtılan bahşişlerin işletmeye ek bir maliyeti söz konusu değildir.

Ücret konusunda bir diğer uygulama, özellikle yöneticilerin yıl sonunda aldıkları kar paylarıdır. Kişinin performansına bağlı ve belirli bir satış ya da kar oranını tutturan yöneticiler için geçerlidir. Diğer çalışanlar için benzer uygulama, sezon içinde başarılı işgörenin ödüllendirilmesi şeklinde ve genellikle bir maaşı tutarında aldığı ücrettir.

İşletmelerde ücret düzeyini etkileyen etmenler, iç ve dış etmenler olarak iki gruba ayrılabilir. İç etmenler, örgütün büyüklüğü, amaçları, politikaları, insan kaynaklarının nitelikleri ve stratejileri olarak görülürken, dış etmenler ise devlet politikaları, sendikalar, işgücü pazarı ve rakip işletmelerin durumu olarak sıralanabilir (Yüksel, 1998;200).



İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ DEVRİ

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içinde farklı niteliklerde elemanları değişik bölümlerde istihdam eden işletmelerdir. Tepe yöneticisinden en alt kademedeki elemanlara kadar her birimde farklı özelliklerdeki işgörenler, işletmede ortak bir hedef için belirli bir düzen içerisinde çalışmaktadır. Ancak, turizm sektörünün özelliğinden dolayı, işgörenlerin bir iş yerinde uzun süreli çalışmaması, ve daha iyi iş olanakları çıktığında iş yerini değiştirmesi ve bu durumda çalışanları bağlayıcı bir unsurun olmaması işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan birisidir.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin seçimi kadar, işletmede tutulmaları da önemlidir. Eğer bir işletmede sürekli olarak işgören değişimi oluyorsa, bu durum başta çalışanlar olmak üzere müşteriler, işletme ile yakın ilişki içinde olan diğer işletmeler(tur operatörleri, seyahat acenteleri ve diğer turizm işletmeleri) ve ilgili her kesimi rahatsız edebilmektedir. Diğer taraftan, işletmenin yeteri kadar verim alamadığı elemanlarını da, işgören değişimi yüksek olmasın diye sürekli olarak işletmede tutması beklenemez.

"İşgücü devri" olarak inceleyeceğimiz konu birçok kaynakta değişik isimlerle anılmaktadır. Genel olarak "işgören devir hızı", "işçi devri", "personel devri", "çalışan devir hızı", "işgören hareketliliği", "insangücü devir oranı", işgören değişim çabukluğu", "insan kaynakları devir oranı" vb. olarak bulunan yaklaşımlar temelde aynı konuyu incelemektedir.

2.1. İşgücü Devrinin Tanımı

İşletmelerde işgücü devri başlı başına bir yönetim sorunudur. Çünkü yönetim ya etkin bir çalışma ortamı yaratamamış veya işgören seçiminde başlangıçta yanlış kişiyi seçmiştir (Martin;1994;3). Bu nedenle işgücü sorunu direkt olarak yönetimi ilgilendirmektedir.

İşgücü devri ile ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bazı yazarlara göre işletmede çalışanların kendi isteği ile ayrılmaları ele alınırken, bazı yazarlar buna işten çıkarılmaların da dahil edilmesini savunmuşlardır.

İşgücü devri; belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede mevcut ortalama işgören sayısına oranı (Woods, 1995, 345; Yüksel, 1998;64; Gustafson, 2002) şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre işletmede çalışanların bir dönemde yüzde kaçının işten ayrıldığı belirlenmektedir.

Bir başka tanıma göre işgücü devri, kişilerin beklenmedik bir zamanda ve ayrılmaları istenilmediği halde işten ayrılmalarıdır (Martin, 1994;20). Bu yaklaşımda işgörenlerin daha çok kendi isteğiyle ayrılması söz konusudur.

Eren'e (1993, 176) göre ise, işgücü devri; bir işletmede çalışanların işe alındıktan sonra kendi isteğiyle ayrılması veya işletme tarafından işten uzaklaştırılması şeklinde tanımlanırken, Arthur Andersen İnsan Kaynakları Birimince (2001b) yapılan "2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması Sonuçları" kapsamında işgücü devri, "işletmelerin yapılanma dönemlerinde bazı çalışanların bilgi, beceri, ve yetenek düzeylerine cevap vermediği için bu kişilerin kendi istekleriyle işten ayrılmaları" şeklinde açıklanmıştır.

İşgücü devri ile yapılan bu vb. diğer tanımlardan da anlaşıldığı üzere işgörenin işletmeden kendi isteği ile ya da işletme yönetimince çıkarılması sonucu işten ayrılması söz konusudur. Ayrılan çalışanların yerine yeni işgörenlerin alınması ise bu sürecin tamamlanmasını sağlamaktadır.

Yukarıdaki yapılan tanımlardan da yola çıkılarak işgücü devri ile ilgili daha geniş bir tanım yapmak gerekirse; "bir dönemde işletmeye alınan çalışanların belirli süre sonra, işletme içi ve/veya işletme dışı etkenler yada diğer herhangi bir nedenle, kendi isteği ile ayrılması veya işletme yönetimince işine son verilmesi sonucunda yerlerine yeni işgörenlerin alınması ile oluşan işgücü hareketi" şeklinde tanımlamak mümkündür.

2.2. İşgücü Devrinin Kapsamı

İşgücü devri, turizm sektöründe özellikle konaklama işletmeleri açısından geniş kapsamlı olarak incelenmesi gereken bir konudur. İşgücü devrine yol açan konuların işgörenin seçiminden işten ayrılıncaya kadar geçen dönemde ayrıntılı bir şekilde ortaya konulması kapsamlı bir yaklaşım gerektirdiğini güçlendirmektedir. İşgücü devrinin oluşmasına birincil etken işten ayrılmalar neden olmaktadır, ikincil etken olarak, ayrılanların yerlerini yeni işgörenlerle doldurmak amacıyla yapılan işe yeni alınmalar oluşturmaktadır. İşletmelerde işgücü hareketi sürecinde, ayrılmalar mevcut işgören sayısını azaltırken yeni alımlar işletmedeki çalışanların sayısının artmasına neden olmaktadır.

İşgücü devrine neden olan işgören giriş ve çıkışlarından doğan hareketleri ayrıntılı şekilde incelemek gerekirse, aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Baysal, 1984; Zuber, 2001; Lahue, 2001);

a) İşe Alınmalar;

- 1) Yeni alımlar ; işletmede ilk kez çalışacak olan işgörenlerin alınmasıdır. Belirli aşamalardan ve işletmenin işgören seçim yöntemleri sonucunda işe yeni alınan kişilerdir.
- 2) Önceki dönemde çalışanların alımı; daha önceki dönemlerde işletmede çalışanların tekrar çağrılarak işe alınmasıdır.
- 3) Transferler; İşletmenin bir zincire bağlı olması durumunda diğer zincirlerden işgörenlerin transfer edilerek çalıştırılması.

b) İşten Ayrılmalar

- 1) İstifa ; herhangi bir nedenle de olsa kişinin kendi isteği ile işten ayrılmasıdır,
- 2) İşten çıkarılma ; işgörenin herhangi bir nedenle işletme yönetimince işten çıkarılmasıdır. İşten çıkarılma ;
 - i. İşletme yönetiminin işgörenin performansından memnun olmaması nedeniyle işten çıkarılma,

- ii. Faaliyet sezonunun sona ermesi; sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin yeni sezona kadar işletme tarafından işten çıkarılmasıdır. Bu durumda işletme yönetiminin işgörenden memnuniyetsizliği gibi bir durum söz konusu değildir. Ancak yeni sezonda, bir önceki dönemde çalışanların işe alınmaları zorunlu değildir,
- iii. İşgören sayısının azaltılması; konaklama işletmeleri turizm sezonunun en yoğun olduğu dönemlerde, en fazla işgörenle hizmet vermektedir. Türkiye turizmi için Haziran, Temmuz ve Ağustos ayları yüksek sezon olarak nitelendirilir. Bu dönemlerden sonraki zamanlarda konaklama işletmeleri işgören sayılarında belirli oranlarda azaltma yapmaktadırlar. Diğer dönemlerde yapılan azaltmalar; ekonomik, siyasal, teknolojik ve çevresel etkenler nedeniyle oluşan azaltmalardır. Bu durumda işletme yönetiminin işgörene karşı önyargısı söz konusu değildir.

c) Diğer nedenlerden dolayı ayrılmalar;

Ölüm gibi beklenmedik durumlar ile emeklilik, askerlik vb. nedenlerden dolayı ayrılmalardır. Yükseltmeler, bölüm değiştirmeler gibi işletme içi işgücü hareketleri de işgücü devri kapsamına girmektedir. Ayrıca çeşitli iş kazaları, iş dışı kazalar nedeniyle işi yapamayacak derecede sakatlıklar ve diğer sağlık nedeniyle ayrılmalar da bu bölümde incelenebilir.

2.3. İşgücü Devrinin Önemi

Çeşitli nedenlerden dolayı işsizliğin büyük boyutlara ulaştığı ülkemizde her gün çok sayıda kişinin iş yeri değiştirdiği bilinmektedir. İnsanların iş değiştirmelerinin altında yatan nedenler farklıdır. Ancak, özellikle ilk kez işe başlayanlar için iş değiştirmenin temelinde iş ve iş ortamında aradıklarını bulamama gibi bir neden yatmaktadır. Çünkü, insanları, ilk kez başlanacak iş hayatına önceden hazırlama ve kişinin özelliklerine göre iş yaratmanın olanaksız olduğu bir gerçektir. İşin zorlukları ve ayrıntıları, ancak iş yaşamına başlanıldığında öğrenilmektedir. İşgörenlerin

beklentilerine cevap alamamaları ve sürekli iş değiştirmeleri bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, işgücü devrinin önemini daha iyi açıklayabilmek için konuya ekonomik açıdan, işletmeler açısından ve işgörenler açısından ayrı ayrı yaklaşmak gerekmektedir

- 1) Ekonomik (Sektörel / Bölgesel) açıdan önemi
- 2) İşletmeler açısından önemi
- 3) İşgören açısından önemi

2.3.1. Ekonomik Açıdan Önemi

İşgücü devrinin, ülkeler arasındaki rekabet faktörleri karşılaştırmalarında önemi giderek arttığından, işgücü devir hızını azaltmak için yapılan faaliyetler hız ve önem kazanmaktadır.

İşgörenin farklı bir iş yapmak yada benzer işi (örneğin; konaklama işletmelerinde resepsiyon memurluğu yaparken bu işi bırakıp hastanede resepsiyonda ya da bir fabrikada santralde çalışması) değişik sektörlerde faaliyet gösteren diğer işletmelerde yapmak için işten ayrılması söz konusu olabilir. Aynı şekilde iş değişikliği farklı bir bölgedeki işletmelerde çalışmak isteği ile de ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak ekonomik açıdan işgücü devri incelendiğinde, işgücü hareketinin iki şekilde oluştuğu görülmektedir (Igbaria ve Guimaraes; 1999Prewitt, 2000);

- 1) Sektörlerarası işgücü hareketi
- 2) Bölgelerarası işgücü hareketi

İşletmelerin işgörelere yapmış oldukları yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırım olarak nitelendirilmektedir (Harkins vd., 1993). İşgörelere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutmaktadır. Bu nedenle yetişmiş nitelikli elemanların aynı sektör içinde farklı bölgelerde de olsa, yer değiştirmeleri ekonomik açıdan yararlı olacaktır. Çünkü bu durumda işgörelere deneyim kazanıncaya kadar geçecek süreçteki mesleki eğitim, sosyal güvenlik sigortası ilk başlangıcı ve işgören maliyetlerinin diğer bazı

kalemlerinde önemli ölçüde azalmalar sağlanmış olacaktır. Ancak işgörenlerin farklı sektörlerde yeni bir işe başlaması, işletmelere yeni bir işgücü maliyet kalemi oluşturacağı gibi daha önceki yapılan yatırımlarında bir kayıp olarak değerlendirilmesine neden olacaktır.

Ekonomik açıdan dikkati çeken bir diğer konuda sektörlerarası işgücü hareketinde, işgücü fazlalığı nedeniyle nitelikli elemanların beklentilerini karşılayamaması nedeniyle verimliliklerinin düşmesine, iş motivasyonunun olumsuz şekilde etkilenmesi neden olacak ve sonuçta ekonomik kayıplar söz konusu olacaktır.

Bölgelerarası işgücü hareketinde belirli bir bölgede yığılma olması, o bölgedeki yerel işgücü pazarını olumsuz etkilerken, işgörenlerin kazançlarının bir kısmı aileleri nedeniyle farklı bölgelere aktarılacağı için bölge ekonomisi açısından bir kayıp olacağı düşünülebilir. Ayrıca belirli bölgede işgücü yığılması işsizlik oranını da arttırmış olacaktır.

2.3.2. İşletmeler Açısından Önemi

İşgören devrinin işletmeler açısından önemi incelendiğinde, kendi isteği ile işten ayrılan işgörenlerin işten uzaklaştırılmalarına göre işletmeye daha fazla olumsuz etkisi olacağı bir gerçektir. Konaklama işletmelerinde özellikle iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde işgörenlerin işten ayrılmaları işletmenin faaliyetlerinin aksamasına, diğer çalışanların daha yoğun şekilde çalışmalarına, hizmet ve üretimin kalitesinde belirli bir düşüş olacağı için müşteri memnuniyetsizliğinin olmasına neden olacaktır. Ayrıca işgörenin işletmeye getirdiği yüksek maliyet işten ayrılması ile tamamen olumsuz bir etken olarak görülürken yerine yeni bir elemanın alınması da ek bir maliyet getirecektir.

İşletmede işgören devir hızını sıfıra indirmek imkansızdır. Ölüm, hastalık, kazalar, emeklilik ve askerlik gibi kontrol edilemeyen bazı faktörler belirli bir oranda işgücü devir hızına neden olmaktadır. İşletmelerde normal düzeyde işgücü devir hızının olması olumlu kabul edilmektedir. Normal düzeydeki işgücü devir hızı, işletmenin dinamik bir yapıda olmasını, yönetim anlayışında ve çalışma koşullarında yeni fikirler geliştirilmesinde önemli bir katkıda bulunacaktır.

İşgücü devir hızı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. Bu konu, son derece değerli fakat sınırlı bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların tümüne uygun çalışma şartlarını sağlamaları gerekmektedir.

İşten ayrılmalarla ilgili istatistikler, insan kaynakları birimleri için bir performans kriteri niteliğini taşıyabilir. Değişim oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sık sık dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açmaktadır (Carbone, 1995).

İşletmelerde işgücü devir hızının yüksekliği, belirli bir zaman sonra mevcut işgücü niteliklerinin düşmesine neden olacaktır. Nitelikli elemanlarda tedirginlik yaratacak ve bu tür işletmelerde çalışmak istemeyeceklerdir. İşgörenlerin rakip işletmelere geçmesi işletme açısından önemli bir kayıp olarak karşısına çıkacaktır. Bir işletmede vasıfsız işgücü oranının yükselmesi, kullanılan araç ve gereçlerin daha çabuk sürede bozulmasına neden olacaktır.

İşgücü devir hızının artması işletmelerde çalışma şartlarını da zorlaştırmaktadır. Bir işletmede çalışma şartlarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır (Tütüncü ve Çiçek, 2000). Böyle bir durumda işletmede yönetim ve işgörenler açısından istenmeyen ve tarafları rahatsız edecek sorunlar ortaya çıkabilir.

Sonuç olarak işletmelerde işgücü devir hızının normal düzeyde olmasının yararları olduğu kabul edilmektedir. Ancak normal olarak kabul edilen işgücü devir hızı oranının üzerindeki oranların bir çok konuda işletmelere zarar verdiği ve bu konunun yalnızca işgören devir hızı sorunu olmadığı aynı zamanda önemli derecede yönetim sorunu olduğu bir gerçektir.

2.3.2. İşgören Açısından Önemi

İşgücü devrinin işgörenler açısından önemi ele alındığında, konuyu hem işgörelere olan yararları, hem de işgörenin kayıpları açısından incelemek

gerekmektedir. Bu nedenle işgören işletmeden iki şekilde ayrılmış olacaktır (Zeffane, 1994; Taylor ve Cosenza, 1997; Lousig-Nont, 2000);

- a) Kendi isteği ile işten ayrılma
- b) İşveren tarafından işten çıkarılma

İşgörenin kendi isteği ile ayrılmasının temelinde yatan ana nedenler, kişisel, çevresel yada iş ortamından kaynaklanmaktadır. Kişisel nedenler, daha iyi fırsatları değerlendirme, çevresel nedenleri ise sosyal unsurlar olarak belirirken, iş ortamından kaynaklanan nedenler ise iş, işletme ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerden kaynaklanmaktadır.

İşgören, kendi isteğiyle işten ayrılmayı düşündüğü zaman belirli yararlar sağlama beklentisi içerisinde olmaktadır. Bu beklentileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Zeffane, 1994; Moody, 2000);

- Daha yüksek ücretle bir iş imkanı.
- Daha uygun çalışma koşulları.
- Terfi etmek.
- Daha büyük bir işletme olması.
- Kendi özelliklerine uygun bir iş olması.

İşgörenin işletme yönetimi tarafından işten çıkarılması söz konusu olduğunda, işgörenin performansından memnun olmama, işletmenin iş kapasitesinin düşmesi, sezonun sona ermesi yada işletmede insan kaynaklarında indirime gidilmesi gibi nedenler sayılabilir. Bu durumda işgörenin bazı kayıpları olacaktır. Söz konusu kayıpları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Zeffane, 1994; Taylor ve Cosenza, 1997; Moody, 2000);

- Belirli bir gelir kaybına neden olması.
- İşten çıkarılma ve işsizlik moral bozukluğuna neden olması.
- Kıdem artışında duraklama olması.
- Sosyal güvenlik imkanlarından yararlanamayacak ve yeni iş buluncaya kadar sigorta primleri yatırılmaması.
- Yeni bir iş bulduğunda uyum sorunun yaşanması.

- İlerleme imkanının belirli bir süre kaybedilmesi.

İşgörenin işten çıkarılması durumunda iş kanununda belirtilen şartları sağladığı takdirde yalnızca tazminat hakkından yararlanması mümkün olacaktır. Ancak konaklama işletmelerinde genellikle işten çıkarılma durumunda tazminatı ödenmemektedir. İşgörene tazminat ödenmesi, sadece uluslararası zincir otel işletmeleri ve sendikalı konaklama işletmelerinde geçerlidir.

2.4. İşgücü Devrinin Hesaplama Yöntemleri

İşletmelerde işgücü devir hızını bulmak, gereksinim duyulan işgücü miktarının saptanmasını sağlar. Bu nedenle gerekli işgücü sayısının bulunmasında kullanılan en eski araçlardan birisi işletmedeki işgücü devir hızı oranıdır (Cemalcılar vd., 1982;266). Ayrıca işletmede hangi dönemlerde ve hangi birimlerde işgören gereksinimi olduğu, ayrılmaların nedenleri konusunda işletme yönetimine gerekli olan bilgilerin sağlanmasında yardımcı olacaktır. İşgücü planlamasında da en önemli veriler işgücü devir hızı sonuçlarının analizinden elde edilmektedir.

İşgücü devir hızı hesaplamasında değişik yöntemler kullanılmaktadır. Baysal (1984) Pigors ve Myers'a (Personnel Administration, 1969) dayanarak "işgören giriş" ve "işgören çıkış"larını ayrı ayrı kullanarak da hesaplamaktadır. Ancak işletmeler, özellikleri, insan kaynakları yönetim şekli gibi bazı nedenlerden dolayı farklı hesaplama yöntemleri kullanabilmektedir.

Hesaplamalarda kullanılan zaman dilimi de görüş ayrılıkları yaratmaktadır. Bazı yazarlar aylık dönemler olarak hesaplanması gerektiğini savunurken, bazı kaynaklar ise üç aylık, altı aylık ya da yıllık olarak hesaplamanın doğru olacağını savunmaktadır. Mevsimlik olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde işgücü devir hızını yıllık olarak hesaplamak, oranın çok yüksek çıkmasına neden olacaktır. Çünkü bu tip işletmeler işgörenleri turizm sezonu boyunca çalıştırmak için işe almaktadır. Dolayısıyla işgörenler sezon sonunda işten çıkarılmakta ya da kendileri ayrılmaktadır.

Genel olarak, İşletmelerin işgücü devir hızı hesaplamasında kullandığı yöntemler; genel olarak Ayrılmalar Yöntemi, Girişler Yöntemi, İşgücü Akışı Yöntemi ve Net İşgücü Yöntemi şeklinde açıklanabilir.

2.4.1. Ayrılmalar Yöntemi

Bu yöntemde, işletmede belirli bir dönemde işgörenin kendi isteği ile ayrılması ya da işten çıkarılması sonucu oluşan işgören sayısındaki toplam eksilmelerin, işletmedeki ortalama işgören sayısına oranlanması ile bulunması söz konusudur (Himmetoğlu, 1990; Cowling, 1992; 248; Eren, 1993; 176; Geylan, 1994; 33-35; Yüksel, 1998; 64). Ortalama işgören sayısı ise dönem başındaki ve dönem sonundaki işgören sayılarının toplamının ikiye bölünmesi şeklinde bulunur. Bu yöntem formülle açıklamak gerekirse aşağıdaki şekilde belirtilmektedir;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşten ayrılanların toplamı}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$
$$\text{Ortalama işgören sayısı} = \frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}}{2}$$

Bu yöntemde yalnızca ayrılmalar dikkate alınmaktadır. Herhangi bir nedenle işten ayrılmalar sonucunda ya da ayrıca yeni işgörenlerin işe alınması hesaplama katılmamaktadır.

2.4.2. Girişler Yöntemi

İşgücü devir hızının girişler yöntemiyle hesaplanması durumunda, ayrılmalar yönteminin tersine yalnızca işletmeye belirli bir dönemde alınan işgörenler değerlendirilmektedir (Baysal;1984). Bu durumda hesaplama yöntemi aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşe alınan işgörenler toplamı}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Bu yöntemde işletmeden ayrılmalar olmadan işe yeni alınan işgörenler de dahil olmaktadır. Dolayısıyla yöntemin kullanımında çıkacak oran yüksek olabilir ve işletme yönetiminin yanılması kaçınılmaz olabilmektedir.

2.4.3. İşgücü Akışı Yöntemi

İşgücü akış yöntemi, ayrılmalar ve girişler yöntemlerinde kullanılan formüllerin birleştirilmesi (Baysal, 1984) şeklinde elde edilen bir yöntemdir.

Ayrılmalar yöntemi ve girişler yönteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde hem ayrılan ya da çıkarılan işgörenler hem de yeni işe alınanlar dikkate alınarak hesaplamalar yapılmaktadır.

a) Birinci Durum;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşe alınan ve ayrılan işgörenlerin toplamı}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Birinci durumda işe alınan ve ayrılan işgörenlerin toplam sayısı ortalama işgören sayısına oranlanarak bulunmaktadır. Ancak bu yöntemle bulunan oran, giriş ve çıkışların toplamı alınarak değerlendirildiği için diğer yöntemlerin yaklaşık olarak iki katı değerinde bir sonuç verecektir.

b) İkinci Durum

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşe alınanlar} + \text{İşten ayrılmalar} / 2}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

İkinci durumda yapılan hesaplamalar, belirli bir dönemde hesaplanacak işgücü devir hızı oranının bulunmasında ayrılmalar ve girişler toplamalarının ortalaması alındıktan sonra kullanılmaktadır. Bu nedenle birinci durumdaki sakınca da ortadan kaldırılmış olmaktadır.

2.4.4. Net İşgücü Yöntemi

Net işgücü yönteminde, işgücü devir hızının hesaplanmasında işten ayrılanların yerine alınan işgörenlerin sayısı kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise, işletme açısından işten ayrılanların yerine yeni işgören alınmaması halinde ayrılmaların işletmeye herhangi bir ek maliyet yükü getirmemesidir (Baysal, 1984). Net işgücü yöntemi ile işgücü devir hızı aşağıdaki şekilde bulunur;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{Ayrılanların yerine işe alınan işgörenlerin sayısı}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Bu yöntemin kullanılabilmesi için, işgücü devir hızının hesaplanacağı dönemde, işe alınan işgörenlerin sayısı işletmeden ayrılan işgörenlerin sayısından fazla olmamalıdır. Bu sayı fazla olduğu takdirde yöntemin kullanılması işletmedeki gerçek işgücü devir oranını vermeyecektir.

2.5. Konaklama Sektöründe İşgücü Piyasasını Etkiyen Etkenler

Konaklama sektöründe işgücü piyasasını etkileyen bir çok etken söz konusudur. Daha çok işletmelerin dışında gelişen bu etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Ekonomik etkenler
- Toplumsal etkenler
- Siyasal etkenler
- İşletmelerarası rekabet
- Yasalar

Ekonomik ve sosyal alanda görülen değişmeler, teknolojilerde sağlanan gelişmeler, küreselleşme olgusu ve bunun yarattığı uluslararası rekabet, işgücü piyasalarını derinden etkilemekte, işgücünün ve çalışma sistemlerinin yapısı değişmekte, işgücüne yönelik taleplerde yeni tercihler ortaya çıkmakta, genelde düşük nitelik gerektiren tekrara dayalı işler azalmakta, işgörenlerde artık daha yüksek mesleki nitelik aranmaktadır (Kenar, 2000). Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan süreçler ulusal işgücü piyasaları üzerinde önemli bir etki mekanizması doğurmaktadır. Bu etki mekanizması çalışma koşulları, ücretler, istihdam düzeyi gibi birçok alanda sonuçlar doğurur (Şimşek, 2000).

Turizm sektörü, ekonomiye yaptığı genel etkinin yanı sıra istihdamı geliştirici özelliği ile de bütün ülkelerin özellikle önem verdiği bir sektördür. Bir başka deyişle, turizmin bir diğer önemli özelliği de en hızlı istihdam yaratan sektör olmasıdır. Nitekim, Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC) de son yıllarda OECD, IMF, Birleşmiş Milletler vb. gibi uluslararası kuruluşlar ile yaptığı toplantılarda turizmin istihdam yaratıcı özelliğine dikkat çekmektedir.

WTTC araştırmalarına göre, günümüzde artık seyahat endüstrisi olarak tanımlanan turizm sektörü şu anda dünyada toplam 192 milyon kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Turizm sektörünün istihdama katkısı dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yüksektir. Türkiye'de şu anda 732 bin kişi turizm sektöründe doğrudan istihdam edilmektedir. Bu rakam toplam istihdamın %3.4'ünü oluşturmaktadır (Koçaklı, 2000).

Konaklama işletmeleri diğer sektör işletmelerinden farklı özelliklere sahip olan işletmelerdir. Bu özelliklerin en önemlilerinden biri, hizmet işletmesi olarak insan kaynaklarının, hizmetin üretiminden sunumuna kadar her aşamada etkin bir rol üstlenmesidir. Bu nedenle, konaklama sektöründe işgücü piyasasını etkileyen birçok unsur söz konusudur. Genel işgücü piyasasında normal karşılanabilecek etkenler, konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri daha kolay etkilemektedir. Bu etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

Ekonomik koşullar ; ülkenin içinde bulunduğu ekonomik şartlar nedeniyle enflasyonun yüksek oranda olması işgücü piyasasını etkileyen önemli faktörlerden

birisidir (Aldemir vd., 2001;39-40). Aynı oranda olmasa bile enflasyon artışı ile birlikte ücretlerinde artması işletmelere ek bir maliyet getirmektedir (Causa, 1999).

Yasalar ; çalışma ve sosyal güvenlik alanında yasaların sürekli değişmesi işletmelerin işgörenlerin gereklerinde temkinli davranmalarına neden olmaktadır. Turizm sektöründe mevsimlik konaklama işletmeleri yasalarla getirilen bazı kısıtlamalar karşısında işgörenlerin belirli bir oranını sosyal güvenlik kapsamı dışında çalıştırmaktadır (Clay ve Stephens, 1996). Çalışma ve sosyal güvenlik yasaları henüz tamamlanmış değildir. Avrupa Birliği ve diğer sanayileşmiş ülkelerde uygulanmakta olan esnek çalışma mevzuatı ve şartları oluşmamıştır. Bu husus hem sosyal güvenlikte çatışmalara neden olmakta; hem de belirsizliği artırmaktadır (Korkmaz, 2000).

Devlet, çalışma hayatının yasal çerçevesini çizmekte ve yasal düzenlemelere öncelik verdiği için, bireysel ve toplu iş hukuku gelişme göstermiştir. Özellikle asgari ücret, haftalık ve günlük çalışma saatleri, tatil süreleri, iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili getirdiği düzenlemeler, işgücü piyasasını etkilemektedir.

Demografik özellikler; işgücü piyasasını etkileyen işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hali gibi demografik özellikleri diğer sektörlerle göre daha farklıdır. Turizm sektöründe genç ve dinamik işgörenlere çok daha fazla gereksinim duyulurken her yaştan insanın çalıştığı da bir gerçektir.

İşgücü fazlalığı; sayısal olarak işgücü fazlasının artarak devam etmesi, tüm işgücü piyasasının etkin işlemediğini ortaya koymaktadır (Akalin, 2000). Konaklama sektöründe işgücü arzının fazlalığı nedeniyle işletmelerin nitelikli eleman bulmaları kolaylaşmaktadır. Ancak diğer taraftan nitelikli elemanların, yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, ilerleme olanakları, diğer sosyal haklar gibi beklediği koşulların gerçekleşmesi güçleşmektedir.

Ücret politikası; konaklama sektöründe çalışanlara verilen ücretlerin diğer sektör çalışanlarına verilen ücretle karşılaştırıldığında daha düşük olduğu görülmektedir (İçöz ve Kozak, 1998;226). Diğer sektörlerin sunduğu yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları turizm sektöründe çalışanlar için daha cazip gelmesi

mevcut işgücünü etkilemektedir (Guthrie, 2000). Bu durumda, çalışanların diğer sektörlere geçmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Ücretler üzerindeki vergi ve sosyal güvenlik kesintilerinin yüksek olması, istihdamı üç açıdan etkilemektedir (Korkmaz, 2001) ;

- 1) İşverenler, maliyeti düşürmek için ücretleri düşük tutma eğiliminde olmaktadır; Çünkü ücret arttığı sürece bunun işverene olan maliyeti %42 oranında daha fazla artmaktadır.
- 2) İşverenler, emek yoğun teknoloji kullanmak yerine, sermaye yoğun teknoloji kullanmayı tercih etmektedir; Bu durum işsizlik oranını artırmaktadır.
- 3) İşgören ve işvereni yasa dışı çalışmaya itmektedir; İnsanlar kısa dönemli çıkarlarını, uzun dönemli çıkarlarına tercih etme eğilimindedir. Bu nedenle, özellikle yeni çalışmaya başlayanlar yada emeklilik yaşına uzun süresi olanlar, kayıtdışı çalışmada sakınca görmemektedirler. İşsizler veya emeklilik yaşına daha uzun zamanı olanlar, işverenle anlaşıp, sosyal güvenlik primlerini ve vergileri paylaşmak yoluna gitmektedirler. Bu durum yasalara aykırıdır. Ancak, sistem de yasa dışı yollara zorlamaktadır. Kaldı ki emeklilik dışında, örneğin sağlık hizmetleri gibi diğer hizmetlerden fiilen yararlanmak çok zor olmaktadır.

Sendikalar; konaklama sektöründe uluslararası zincir işletmeler ve diğer bazı işletmeler dışında sendikaların olmaması çalışanların örgütlenmesini engellemektedir. Sendikalar, sendikalı işletmelerde istihdamın azalmasına ve sendikasız işletmelerde istihdamın artmasına neden olurlar (Turan, 2001).

Kayıtdışı istihdam ve yabancı çalışanlar; konaklama sektöründe diğer sektörlerden daha fazla sayıda işgörenlerin çalıştıklarına ilişkin herhangi bir belgeleri yoktur. Bu nedenle işgücü piyasasında kayıt dışı istihdamın ağırlığı artmakta veya eritilememektedir (Akalin, 2000). Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra oluşan yeni ülkelerden Türkiye'ye çok sayıda kişi çalışmak amacıyla gelmişlerdir. Bu çalışanlar yasal anlamda kaçak işçidir ve kayıtdışı istihdamın sayısını artırmaktadır. Çünkü hem daha ucuz hem de işverene ilave bir yük getirmemektedir. Bu sebeple,

emek arzında bir alternatif oluşturmak yoluyla, çalışanların pazarlık gücünün azalmasına neden olmaktadır (Korkmaz, 2000).

Rekabet etkeni; insan kaynaklarına önem veren işletmeler, yoğun bir rekabet ortamında çalışmaktadırlar. Bu rekabet iki cephede birden mücadele gerektirir. Bir yandan pazarda, diğer yandan insan kaynakları cephesinde verilen mücadelede, farkı işletmenin işgücü yaratmaktadır. Çalışanların sürekli güdülenmesi gerekir. Bu nedenle insan kaynakları rekabet ile bağlantı içindedir rekabetteki başarıyı insan kaynakları uygulamalarının yaratacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla eğer bir işletmenin rakipleri yoksa, hiçbir yaratıcı ve özel bir insan kaynaklarına gereksinim duymadan işlerini yapabilmesi kolay olmamaktadır.

2.6. Konaklama İşletmelerinde İşgücü Devrine Yol Açan Etkenler

Konaklama işletmelerinde işgücü devri sorunu yöneticilerin üzerinde durmaları gereken en önemli konuların başında gelmektedir. İşgücü devir sorunu çözülmesi ya da bir başka deyişle istenilen seviyede tutulması aynı zamanda işgücü verimliliği, eğitim, işgücü maliyetleri, çalışanlararası iletişim, yönetim gibi bir çok konuda oluşabilecek sorunlarında çözülmesini sağlayacaktır.

İşlemelerde işgücü devir hızının oluşumuna etkin eden pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenler konaklama sektöründe işletmeden işletmeye farklı olabileceği gibi, işletmenin sınıfı, türü, bulunduğu yöre ve en önemlisi de çalışanların özellikleri bakımından bile değişkenlik gösterebilmektedir. İşletme yöneticileri başarıya ulaşmak için değişim fikrine uzak olmamalıdır. Bu değişimi de müşterinin beklentileri doğrultusunda, işletme ve işgöreni fazla kayıba uğratmayacak şekilde yapmaları gereklidir. Ancak organizasyonlarda değişime ve işgücü devrine neden olan etkenler genel olarak işletme dışı, işletme içi ve bunların dışında kalan diğer kaçınılmaz olan olaylardır.

2.6.1. İşletme Dışı Etkenler

Genel olarak işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen ve etki zamanı belirsiz, aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir. Devletin ya da siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda oluşan ve işletmenin faaliyette

bulunduğu sektörü de etkileyen bu tür etkenler kişilerin işlerini kaybetmelerine yol açabilir.

İşletmenin kontrolü dışında olan ancak işgücü devrini etkileyen bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar gösterilebilir. İşletme dışı olarak gelişen ve işgücü devrine neden olan bu etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Carbone, 1995; Abrahamson, 1997; Harris, 2000);

a) Ekonomik Durum;

Ülke ekonomisinin olumsuz bir gelişme içerisinde olması her sektörü olduğu gibi turizm endüstrisini dolayısıyla konaklama sektörünün faaliyetlerini de etkilemektedir. Yaşanan her ekonomik kriz sonrası işletmelerin giderlerini en az seviyede tutmaları kaçınılmaz olmaktadır. İşletmenin en büyük gider kalemlerinden birisini oluşturan işgörenlerin maliyetleri, öncelikle düşürülmesi söz konusu olabilecek unsurların başında gelmektedir.

İşgücü maliyetlerinin düşürülmesi, işletmenin işgörenler nedeniyle oluşan doğrudan veya dolaylı olarak bazı giderlerinin de azaltılmasını sağlayacaktır (Rinefort ve Van Fleet, 1998). Ekonomik şartlar nedeniyle oluşan bu gelişmelerden işletmenin dolayısıyla işveren ve işgören kesiminin olumsuz şekilde etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır.

b) Teknolojik Gelişmeler;

İşgücü piyasasını etkileyen ve işgücü devrine etki eden işletme dışı etkenlerden birisi de sürekli gelişen teknolojik yeniliklerdir. Gelişen teknoloji nedeniyle bazı işlerin yerini makinelerin alması işgücünü etkilemektedir (Abrahamson, 1997). Konaklama işletmelerinde turizmin diğer alt sektörleri gibi makinelerin kullanılması diğer sektörlerde olduğu kadar fazla yaygın değildir.

Ancak, genellikle otomasyon olanaklarının zor olduğu kabul edilen konaklama işletmelerinde, önbüro bölümünde bilgisayarların kullanılması, bu bölümde yapılan işleri daha kolaylaştırmış ve çalışan eleman sayısının azalmasına neden olmuştur.

Konaklama işletmelerinin servis bölümünde kahve, çay, soğuk içecek makinelerinin konulması ve müşterilerin gereksinim duydukları yiyecek ve içecekleri doğrudan kendilerinin alması, servis yapacak işgören sayısının daha az olmasına neden olmaktadır. Yine stok işlemleri, muhasebe işlemleri, telefon santrali bu teknolojik gelişmelerin sonuçlarında yararlanan diğer bölümler olarak görülmektedir.

Konaklama sektörü bir hizmet sektörüdür. Konaklama işletmelerinde tamamen insan kaynaklarının yapmış olduğu işleri makinelerin yapması imkansızdır. Ancak içinde bulunduğumuz çağın gerekleri olarak teknolojik yeniliklerden uygun olduğu sürece yararlanması kaçınılmazdır.

c) İstikrarsızlık ;

Turist gönderen yada turist kabul eden ülkelerden birinde oluşabilecek herhangi bir olumsuz siyasal, sosyal ve ekonomik gelişme turizmi de olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Sektörün kurumsallaşmamış, istikrarsız, ve kırılgan yapısı nedeniyle yaşamakta olduğu sıkıntıların etkisiyle işletmeler ve işgörenlerin de etkileneceği olağandır (Solomon, 1994; Zeffane, 1994; Liou, 1998). Genel olarak yaşanan bu istikrarsızlığın, işletmelerin faaliyetlerinde bir belirsizliğe yol açması çalışan işgörenleri etkilemesi işgücü devrinin bir nedeni olarak görülebilir.

d) Sektörlerarası işgücü akışı;

Turizm sektöründe çalışan işgücünün diğer sektör çalışanlarından farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden birisi de çalışanların en az bir yabancı dil bilgisine sahip olması gerekliliğidir. Bu nedenle turizm sektöründe çalışanlar diğer sektör işletmeleri için hazır ve yetişmiş insan kaynağı olarak görülmektedir. Turizm sektöründe çalışan işgörenlerin bir kısmının bazı nedenlerden dolayı diğer sektörlerle geçmesi, diğer sektörler için hazır işgücü olarak görülmektedir. İşgörenin eğitim maliyeti işletmelerin toplam işgücü maliyetlerinin içinde önemli bir paya sahiptir. Sektörlerarası işgücü akışının yüksek olması turizm işletmelerini olumsuz etkileyecektir.

e) Turizmin Mevsimlik Özelliği;

Turizm sektöründeki işletmelerin büyük çoğunluğu yılın belirli dönemlerinde faaliyet göstermektedirler. Deniz, kum güneş düşüncesine göre tatile çıkan insanlara yönelik faaliyette bulunan işletmeler Nisan ayından Kasım ayına kadar olan ve genellikle turizm sezonu olarak adlandırılan dönemde yoğun olarak eleman çalıştırmaktadırlar. Kış turizmine yönelik faaliyette bulunan konaklama işletmeleri ise kış dönemi olarak Aralık-Mart aylarında açık olmaktadır. Bu dönemde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde çok sayıda işgücü istihdam edilmektedir.

Turizm sezonunun mevsimlik dilimlere ayrılması ve yıl geneline yayılamaması nedeniyle işgücü piyasası üzerinde olumsuz etki yapmaktadır (Sanson, 2000, Gionfriddo ve Dhingra, 1999, Larkin, 1995). Konaklama sektöründe çalışacak işgücü, işin sürekli olmaması nedeniyle boş zamanlarında gelir kaybına uğramamak için sürekli çalışabileceği bir iş bulması durumunda ister istemez ayrılmak durumunda kalmaktadır.

Turizmin mevsimlik özelliği nedeniyle çalışanların genelde konaklama işletmelerinin açık olduğu dönemlerde işe alınması ve sezon sonunda işten çıkarılması nedeniyle işgücü devir hızının artması kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanların her yıl aynı durumla karşılaşmamak için sürekli çalışabileceği bir iş araması yada diğer sektörler yöneldiği, turizmin diğer alt sektörlerinde olduğu gibi konaklama işletmeleri için de işgücü devrini etkileyen bir etken olarak görülecektir.

f) Toplumsal değerlendirme;

Turizm sektöründe çalışmak Türk toplumunda henüz bir fabrikada mühendis yada teknisyen, sağlık kurumunda çalışan doktor ya da hemşire veya öğretmen ya da toplumda saygınlık gören diğer meslekler kadar kabul görmemiştir (Topaloğlu ve Tuna;1998). Özellikle bazı aileler kızlarının turizm sektöründe çalışmasını tam anlamıyla benimsemedikleri ya da toplumsal faktörler nedeniyle çalışmalarını istemedikleri görülmektedir.

Toplumsal etkenlerin baskısı nedeniyle konaklama işletmelerinde çalışan elemanların işten ayrılması söz konusu olabilmektedir. Bu ayrılmalar işletme

açısından düşünüldüğünde büyük kayıplara sebep olurken aynı zamanda işgücü devir hızı oranının da yükselmesine neden olmaktadır.

2.6.2. İşletme İçi Etkenler

Konaklama işletmelerinde işgücü devrini etkileyen en önemli temel etkenlerden bir diğeri de işletme içi etkenlerdir. Bu tür etkenler işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. İşletme içi etkenleri işletme yönetiminden kaynaklanan nedenler, işgörenlerden kaynaklanan nedenler ve olağan nedenler olmak üzere üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar ; İşten Ayrılmalar, İşten Çıkarılmalar ve Olağan (diğer) Nedenler şeklinde sıralanmaktadır.

2.6.2.1. İşten Ayrılmalar

İşgücü devrine etki eden unsurların belki de en önemlisi çalışanların işten kendi isteğiyle işlerinden ayrılmalarıdır. İşten ayrılmaların nedenlerinin araştırılarak tespit edilmesi ve gereken önlemlerin alınması, yönetim işlevlerini gerçekleştirmede iş ve çalışana ait bilgiler işletme yönetiminin en önemli kaynaklarını oluşturacaktır.

İşgörenin işten ayrılması, kişisel ya da iş ve/veya işletme ile ilgili olabilir. Ayrılmalar her ne şekilde olursa olsun işletme yönetimi işgörenin ayrılma nedenlerini araştırmak ve ortaya çıkarmak zorundadır. Eğer böyle bir araştırma yapılmazsa aynı sorun diğer çalışanları da etkileyecek ve işletmede huzursuz bir ortamın yaratılmasına zemin hazırlamış olacaktır. Bunun sonucunda işgücü verimliliğinin düşmesi ve dolayısıyla işletmenin ekonomik hedeflerine ulaşmasının zorlaşacağı bir durum oluşacaktır (Solomon, 1994).

İşten ayrılmalarda, çalışanın kendi isteği ile ayrılması söz konusudur. İşgücü devir hızını önemli ölçüde etkileyen işten ayrılmalar aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı bir şekilde incelenecektir;

2.6.2.1.1. Ücret ve Yan Gelirler Etkeni

İşletmelerin ücretleme konusunda benimseyecekleri politikalarda bir çok unsur etkin rol oynamaktadır. Ücret, işletme açısından, bir maliyet faktörü olmakla birlikte; aynı zamanda işgörenlerin güdülenmesi ve dolayısıyla verimliliğini belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin ücret yapılarının oluşumunda, emek piyasasındaki işgücü arz ve talebi ve buna bağlı olarak oluşan piyasadaki ücret düzeyi, ücret konusundaki yasal düzenlemeler (Örneğin, asgari ücret) gibi işletme dışı faktörlerin yanı sıra; kendi iç yapılarıyla ilintili olan çalışanların değerlendirilmesi, iş değerlendirmesi, toplu sözleşmeler ve işletmenin ekonomik gücü gibi faktörler de etkili olmaktadır (Sevimli, 2001).

Ücret, üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olduğu için üretim içerisinde maliyet unsurudur. Bunun için ücretinde bütçelenmesi ve ayarlanması gerekir. Ücret planlayıcısının en önemli sorumluluğu maliyet içindeki ücret payının kontrolüdür. Ücret maliyetini kontrol etmek için şimdiki ve geleceğe dönük ücret maliyetini belirlemek gerekir. Bu ücret bütçesine göre işletmeler istihdam, ücret politikasını ve sistemini oluşturur. Ücret ve maaş programının oluşmasının her aşamasında, işgörenlerin ihtiyaçları ve verimlilik seviyeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ücret ve maaş programının maliyeti, işletmenin bu iş için ayırdığı kaynakları aşmayacak şekilde düzenlenmelidir. İşletmeler ücret ve maaş programını uygularken maliyetleri kontrol altında tutup verimlilikle ilgili hedeflere ulaşmaya çalışmalıdır (Eren vd;2001).

Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, işletme için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur. Çalışanlar aldıkları ücretin artırılması, işletme ise bu yükün azaltılması yönünde bir çaba gösterir (Fındıkçı, 2001).

Çalışanların en çok önemsedikleri konu işletmeden alacakları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü çalışanlar harcadığı emeğin karşılığını almak ister. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişinin mutsuz olması, iş doyumunu düşmesi, kuruma bağlılığının azalması gibi konular görülebilir. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır.

Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce işletmede uygulanan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilmelidir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilmelidir. Aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve belli ölçütler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilir (Fındıkçı, 2001).

İş kanunundaki tanımlamaya göre genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar (İş Kanunu; Madde 26 - Değişik: 29/7/1983-2869/5 md.).

Konaklama işletmelerinde yönetimin, en önemli işlevlerinden birisi de adil bir ücret sistemi kurmaktır. Ücret, zihinsel ya da bedensel çalışma ya da emek karşılığı elde edilen paraya ücret denilmektedir (Canman, 1995,175). Buna göre ekonomik anlamdaki ücret, “aylık”, “maaş” adı altında yapılan ödemelerle “zam ve tazminat” vb. yan ödemeleri içerir. Ancak ödeme biçimindeki farklılıktan dolayı gelir çeşitleri değişik adlar almaktadır.

Uygulamada “aylık” ya da “maaş” memurların , “ücret” daha çok işçilerin ve özel kesimdeki görevlilerin hizmetleri karşılığı elde ettikleri geliri anlatmak için kullanılmaktadır.

Bir başka tanımlamaya göre ücret, mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır. Ücret şu öğelerden oluşur (Akoğlu, 1999;33);

- **Ana ücret;** personelin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.
- **Fazla çalışma ücreti;** personelin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

- **Primler;** personelin yapması gerekenden daha fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir.
- **Hafta tatili ücreti;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların hafta tatillerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- **Genel tatil ücreti ;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- **Yıllık izin ücretleri ;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerindeki çalışanların yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.

Konaklama işletmelerinde uygulanan klasik ücretler dışında, farklı ücret uygulamaların da olduğu bilinmektedir. Bu uygulamaları sabit ücret sistemi ve yüzde yöntemine göre ücret sistemi olarak incelemek mümkündür.

Akoğlan'a göre (1999) konaklama işletmelerinde uygulanan ücret sistemlerini iki ana başlık altında toplamak mümkündür;

- 1) Sabit ücret sistemi; otel işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan personel için kullanılan ücret sistemidir.
- 2) Yüzde yöntemine göre ücret sistemi; otel işletmelerinin özelliklerinden doğan ücret şeklidir. Bu ücret şeklinde işletme sadece asgari ücretin altında asgari ücret kısmını öder. Böyle bir durum söz konusu olmadığında, müşterilerden alınan yüzdelerle işçi ücretleri ödenir. Yüzdelerin dağıtılması sırasında her görev grubunun puanları esas alınır.

Ücret Artışlarını Etkileyen Faktörler

Arthur Andersen İnsan Kaynakları bölümünce yapılan bir araştırmaya göre ücret artışlarını etkileyen faktörlerin başında % 94.4 ağırlıkla enflasyonun etkisi olduğu tespit edilmiştir. Enflasyondan sonra ikinci sırada % 82.6 oranında bir yaygınlıkla bireysel performans gelmektedir. Türkiye'de eskiden beri bürokrasiden siyasi hayata kadar pek çok alanda ücret artışlarında öncelikli faktör olarak kıdem

alınmaktaydı. Bugün de işletmelerin % 57.7'sinde kıdem farkı ücret artışını etkileyen faktörlerden biri olarak görünmektedir. Kişisel ilişkilerin ücret artışlarındaki rolünün düşük olarak bildirilmesi ise insan kaynakları departmanlarının objektif kriterlere dayanan çalışmasının bir sonucu olarak kabul edilebilir (Arthurandersen, 2001b).

Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur (Dursun, 1997; 339).

Ücretleme sisteminin, çalışanların toplam kaliteye katılımları açısından büyük önem taşımaktadır. Tüm diğer parasal olmayan ve çalışanları güdülemeyi, başarılarını takdir ederek duyurmayı ve ödüllendirmeyi hedefleyen sistemlerin başarılı sonuçlar vermesi açısından üstlendiği kritik rol de genel kabul görmektedir (Tak, 1999).

Yapılan bir araştırmada ücretin güdüleme aracı olarak ve iş memnuniyet veya memnuniyetsizliğine neden olan bir faktör olarak görüldüğü tespit edilmiştir (Kumbul, 2001). Ücretin olumlu olarak bir güdüleme aracı olarak belirlenmiş olması çalışanların tanınmaya önem verdiklerini göstermektedir. Diğer taraftan, ücretin olumsuz olarak iş memnuniyetsizliğine neden olması da çalışanlar açısından, ücret adaletinin sağlanmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

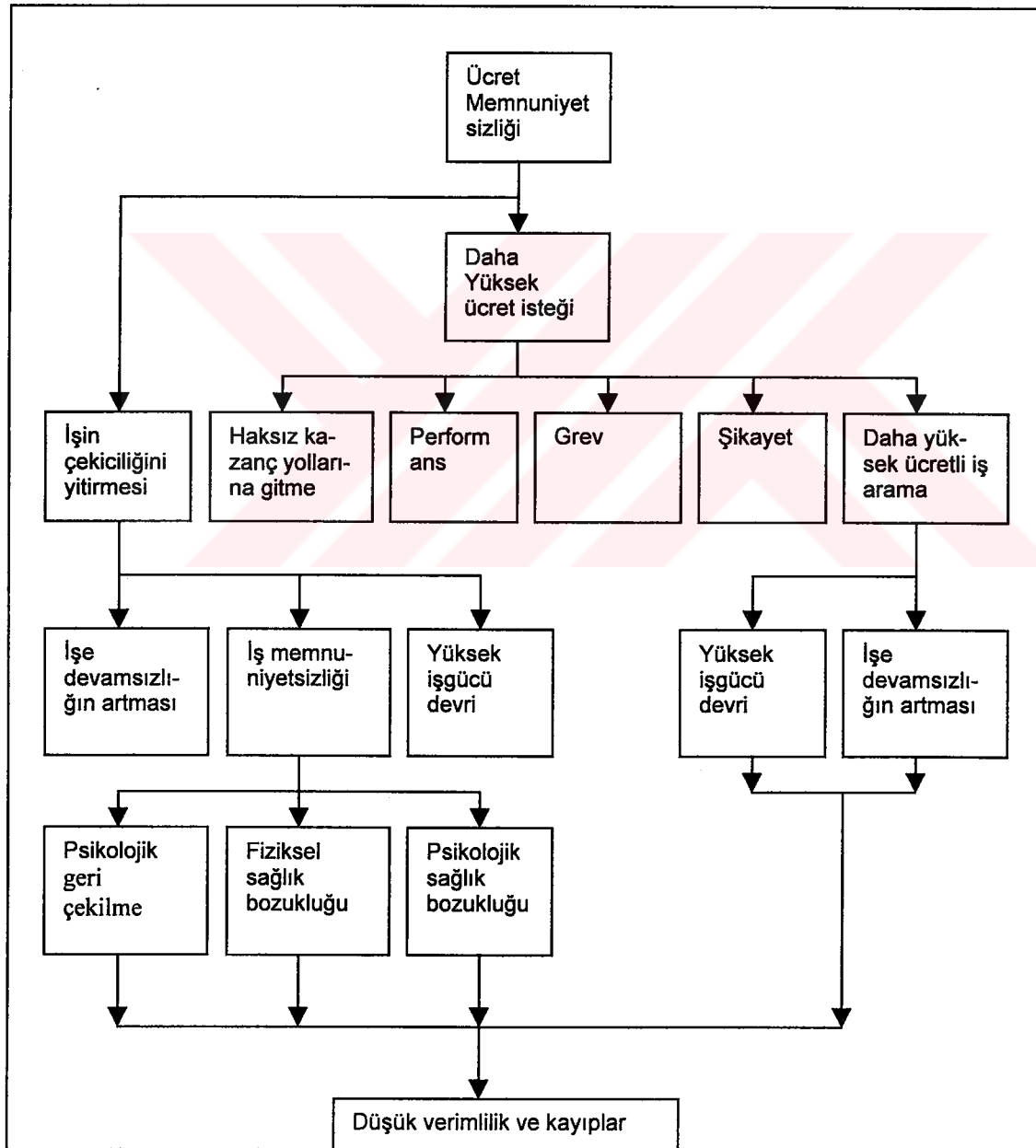
Tüm koşulların olumlu olması durumunda ücretin bir güdüleme aracı olması, ancak adil bir dağılım olmaması durumunda da yine aynı ücretin iş memnuniyetsizliğine neden oluyor olması ücretin psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ücretin psikolojik açıdan işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kumbul, 2001);

- Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara erişmede bir araç olarak görülmekte ve bu sonuçlara ulaşmayı sağladığı sürece de giderek önemi artan bir faktör olarak kendini göstermektedir.
- Ücret, çalışanların örgüt içindeki görevini, pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslanınca örgüt amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir. Çalışanların çaba ve katkılarının

ödüllendirilmesi ile kendilerine sağlanmış olan bir geribildirim mekanizması olması özelliği sayesinde de çalışanların yaptıkları hataları düzeltmeleri için bir olanaktır.

- Ücretin örgüt içindeki yüksekliği, dolaylı olarak, çalışanların ve bağlı bulundukları bölümlerin çalışma koşulları ve diğer bölümler üzerinde ne derecede denetim sahibi oldukları hakkında bir fikir verir.

Şekil 2.1. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları



Kaynak; Cowling, 1992, s.96-132. ve Lawler, 1973, s.142.

Ücretin, çalışanlar üzerinde önemli bir etkisinin bulunması konunun önemini göstermektedir. Çalışanların aldıkları ücretten memnun olmamaları Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi bazı durumların oluşmasına neden olmaktadır.

Şekil 2.1.'den de anlaşılacağı üzere, çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmama durumunda artan işten soğuma ve bunun sonucunda da hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmekte, dolayısıyla işgücü verimliliğinin düşmesine bağlı olarak işletmenin bazı kayıpları olmaktadır.

Konaklama sektöründe çalışanlara ödenen ücretler genellikle diğer sektörlerde ödenen ücretlerden daha düşüktür. Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışanların şikayetçi oldukları gözlenmektedir (Birdir, 2000). Son yıllarda, işletmelerin özellikle "Herşey Dahil" pansiyon şeklinde pazarlama çalışmaları nedeniyle işgörenlerin bahşiş vb. ek kazançlarının düşmesine neden olmaktadır (Demir ve Demir, 2001). Yetersiz ücret ve diğer ek gelirler çalışanların güdülenmesini olumsuz olarak etkilemekte ve işten ayrılmaların en önemli nedenlerinden birisi olarak görülmektedir.

Ancak ücret konusu işgörenin işten ayrılmasına neden olan tek etken değildir. Özellikle diğer etkenlerinde söz konusu olduğu durumlarda, ücret faktörü önemli bir etken olarak görülmektedir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda ücretin işgücü devrine etki eden faktörlerden birisi olduğu, Himmetoğlu'nun (1990) "İşten Gönüllü Ayrılma Davranışını Etkileyen Örgütsel Değişkenler" adlı anket çalışması, Boyacı'nın (1992) yaptığı "Antalya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Turistik İşletmelerde Yönetim Düzeyinde Çalışan Personele, İşe, İşletmeye ve Sektöre İlişkin Motivasyon Seviyesi Ölçme Çalışması" adlı anket çalışması, Taner'in (1993) "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatminin Değerlendirilmesi" adlı çalışması ve Birdir'in (2000) "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasından anlaşılmaktadır.

2.6.2.1.2. İlerleme (Terfi) Etkeni

İnsanları bulmak, onları açıkça tanımlanıp anlaşılmış işlere yerleştirmek ve bu işlere başlatmak için kullanılan mantıksal ve sistematik yöntemlerin başarısı, ilerleme ve gelişme olanaklarının varlığına bağlıdır (Finnigan, 1995;98). Bu nedenle,

ilerleme(terfi), bir işletmede çalışan elemanların bulunduğu pozisyondan daha üst konumlara yükselmesi, yada yükseltilmesi anlamına gelmektedir. İlerleme, çalışana maddi ve manevi birtakım yararlar sağlamaktadır.

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması ilerleme (terfi) olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem işletmenin başarısı artar, hem de çalışanların güdülenmeleri ve işletmeye olan bağlılıkları artar.

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle yalnızca mevcut pozisyondaki başarısına bakılarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir politika olarak görülmektedir. Buna karşın sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir.

İlerleme, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme olanağı ile genelde büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak ilerleme, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme gereksinimini doyurur. İlerleme işgören seçimi kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karar (Aldemir vd., 2001;216) olarak görülmektedir.

Diğer sektör işletmelerinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde çalışanlar belirli bir süre sonra çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Eren'e (1998;430) göre ilerleme(terfi) konusu, insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş basitleşecek, bulundukları mevkilerdeki yerlerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme olanakları tıkanan çalışanların çalışma istek ve amaçlarının azalması şeklinde açıklanmaktadır.

İlerleme olanakları, işletme içerisinde ya da işletme dışından temin edilen elemanların yükseltilmesi ile olabilir. İşletme dışından yapılacak bir yükseltme, mevcut çalışanlara tarafından olumlu karşılanmayacak ve hatta ilerleme beklentisi içerisinde olan çalışanların da moralini bozacaktır. Ancak bu durum, işletmenin dışarıdan hiç eleman alarak da ilerleme imkanı vermeyeceği anlamına gelmez.

Diğer taraftan bir çok işletme gerekli olan elemanları dışarıdan aramaktansa içerideki kaynakları kullanarak çözmeyi tercih etmektedir. Bu durum çalışan elemanlar üzerinde önemli bir etki yapacaktır. İçerden ilerlemeyi standart politika haline getiren işletmelerde moral ve verimlilik genellikle yüksektir. İşten ayrılmalar, işe devamsızlık daha azdır ve çalışanlar görevlerine bağlıdırlar. Çünkü çalışanlar birey olarak kendilerine önem verip yatırım yapan işletmelere kişisel ve mesleki bir bağlılık duyarlar. Bu da onların işlerine daha sıkı sarılmasına ve üretkenliğin artmasına neden olur. İşletme içerisinde yükseltme politikası uygulamasının sonucu bu bağlılık duygusunun oluşmasıdır (Palmer, 1993;81).

İşletme kendi iç olanaklarını kullanarak terfi değerlendirmesi yaptığı takdirde hem başarılı çalışanları ödüllendirmiş olacak hem de çalışanların güdülenmesi, terfi ettirilen çalışanın uyum süresinin kısa olması, çalışanlararası huzursuzluğun önlenmesi, yönetime güven duyulması, kolay iletişim sağlanması gibi birçok konuda yararlar sağlamış olacaktır. Çalışanlar için aynı zamanda bir ödüllendirme aracı olarak da değerlendirilen ilerleme kişilerin gereksinimleri ile işletmenin amaçları arasında uyum sağlamak üzere kurulmuş olan parasal yada parasal olmayan ve çalışanların güdülenmesi kullanılan araç olarak görülmektedir.

Ödüllendirme, organizasyonun önceden belirlenmiş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda bu programlar, organizasyonların ve çalışanların istenilen performans sonuçlarına niçin ulaşamadıklarını da ele almaktadır. Bu tür bir ödül sistemi için üzerinde yoğunlaşmayı gerektiren önemli konular şunlardır (Gilley vd., 2001);

- 1) Uzun dönem sonuçlarına ödül vermek
- 2) Girişimciliğe ödül vermek
- 3) Liderliğe ödül vermek
- 4) İş birliği ve takım çalışmasına ödül vermek

- 5) Yaratıcılığa ödöl vermek
- 6) Çalışanın sadakat ve sorumluluğuna ödöl vermek

Turizm sektöründe terfi olanakları diğer sektörlerle göre fazladır. Bir konaklama işletmesi organizasyon yapısında birden fazla bölüm ve her bölümünde kendine özgü değişik birimleri vardır. Bu nedenle çalışanların bir üst konum için gereken özellikleri taşıdığı sürece yükselme olanakları olmaktadır.

Dünya Turizm Örgütü'nün "Uluslararası Turizm; Genel Perspektif" adlı yayınında da, turizmin dünyada gelişen bir sektör durumunda olduğu ve terfi olanaklarının yeni başlayanlar ve diğer çalışanlar için belirli eğitimleri almaları ve ara kademelerde bazı işleri yapmaları durumunda her zaman mümkün olduğu belirtilmektedir (WTO, 1999).

Nitelikli çalışanlar işletmede çalıştıkları sürece terfi edebilmek için de uğraşırlar. Terfi, çalışanlar açısından bir güdüleme aracı olarak ta kullanılmaktadır. İşletme içinden yapılacak terfiler, bir üst pozisyona yükseltilecek çalışanlar için olduğu kadar diğer çalışanlar için de bir güdüleme aracı olarak etkisini gösterecektir (Martin, 1994;9).

Terfi(ilerleme) , işletmelerde çalışanların güdülenmesi için kullanılan bir araç olması nedeniyle işgücü devrini etkileyen faktörlerden birisidir (Larkin, 1995;Dennis, 1998; Liou, 1998;Guthrie, 2000; Harris, 2000; Moody, 2000; Schwartz, 2000). Terfi(ilerleme), yönetim tarafından yapılan bir değerlendirme olduğu için, işletmelerde yüksek işgücü devir hızı yapılacak etkin bir ilerleme ve gelişme programı çerçevesinde ortadan kaldırılabilir.

Çalışanların işletme içinde yükselmesi beraberinde bazı sorumluluklarının da artmasına neden olacaktır. Konaklama işletmelerinde terfi eden bir işgören daha önce yaptığı işlerden sorumlu olurken, bu durumda alt kademede çalışanların da sorumluluğunu almış olacaktır.

Terfi(ilerleme)nin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için yapılacak değerlendirmenin adil olması gereklidir. Terfi değerlendirmesi sonucunda, terfi ettirilen kişi ile ilgili olarak, adam kayırma, çıkar ilişkileri, kişisel sorunlar, önyargı gibi

herhangi bir konu gündeme geldiğinde ve diğer çalışanların bu durumu hissettiğinde, çalışanların işletmeye olan güveni ve bağlılıkları, çalışma istek ve hevesleri azalabilir.

2.6.2.1.3. İş Doyumunun Etkisi

Çalışanların işini severek ve isteyerek yapması kendi başarısını ve verimliliğini etkilediği gibi işletmenin de verimliliğine ve karlılığına katkı sağlayacaktır. Ancak kişinin işini severek yapması işinden alacağı zevk ve istekle doğru orantılıdır. Kişi yaptığı işten ne kadar zevk ve istek duyarsa, aynı oranda doyum sağlar.

Çalışanlar açısından iş doyumunun yüksek olduğu işletmelerde, çalışmayı ve iş ortamını etkileyebilecek bir çok olumsuzlukların da kendiliğinden ortadan kalkacağı söylenebilir. Ancak her çalışanın aynı düzeyde iş doyumuna ulaşması söz konusu olamaz. Dolayısıyla iş doyumunu kişiden kişiye farklılık gösterebileceği gibi yapılan işlerden dolayı da farklılık gösterebilir.

Tütüncü ve Çiçek'e göre, iş doyumunu, çalışanların yaptıkları işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000). Oral'a göre ise; iş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk şeklinde tanımlanmaktadır (Oral, 1964;169).

İş doyumunu kişiye, iş ortamı dışında da bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar kişinin yaşı, eğitim seviyesi, işinde çalıştığı süre, aldığı ücret ve ailedeki sorumluluk düzeyine göre değişmektedir (Heshizer, 1994). İş doyumunu, işgörenlerin verimliliği açısından önemli olduğu gibi işletmenin de işgörenden beklediği performansın sağlanmasında da büyük bir öneme sahiptir (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Çalışma koşulları, elde edilen kazançlar, sosyal güvenlik, iş ortamı ve arkadaşlık gibi birçok konu iş doyumunun sağlanmasında yardımcı olan faktörlerdir.

İş doyumunun işgörenin beden ve ruh sağlığı bakımından, işletme açısından iş verimliliği ve toplum açısından ekonomik gelişmenin ve kaynak tasarrufunun, sosyal israfı önlemenin en önemli bir faktörü olduğu artık tartışılmamaktadır (Aşıkoğlu, 1997).

İş doyumu, özellikle işgörenlerin verimlilik ve başarısını kişisel olarak sunduğu, insanları mutlu ve tatmin etmesine dayalı işlerde önemlidir. Son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren konaklama işletmelerinde işinden tatmin olmayan bir işgörenin verimli çalışması olası değildir (Ehtiyar, 1994). Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde üretilen ve sunulan faaliyetlerin sonuçta bir hizmeti oluşturması ve çalışanların müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olması, iş doyumuna ulaşmış işgörenlerle hizmet edilmesi durumunda telafisi olmayan yapılacak muhtemel hataların en aza indirilmesini sağlar.

İşgücü devri ile iş doyumu arasında ilişki olduğu yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur. İş doyumu artıkça buna bağlı olarak işgücü devir hızı oranında bir düşüş olmaktadır. Hinrichs'e (1991) göre düşük düzeyde iş doyumuna ulaşan işgörenlerin, yüksek düzeyde iş doyumuna ulaşan işgörelere göre % 50 daha fazla işe devamsızlık yaptığı ve işten ayrıldığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

Kirschenbaum ve Mano-Negrin (1999) yaptıkları bir araştırmada, genel işsizlik düzeyinin çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturması nedeniyle, bazı işgörenlerin kendilerini tam anlamıyla işe veremedikleri için işlerinde hayal kırıklıklarına uğramaları sonucu iş doyumuna ulaşamadıklarını tespit etmiştir. Çalışanların işten çıkarılma korkusu ile çalışmaya devam etmeleri hem çalışanlara hem de işletmeye büyük zarar vermektedir. Dolayısıyla işgörenlerin işini kaybetme endişesi de iş doyumunu etkilemektedir.

Lee, Mitchell ve Lowell Fireman'ın (1996) yaptıkları "An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover" adlı çalışmalarında işletmelerde işgücü devrine neden olan etkenlerin başında iş doyumsuzluğu gelmektedir. İş doyumsuzluğu, iş görenin işten beklentilerinin gerçekleşmemesi nedeniyle oluşmaktadır. Çalışanlar bu durumda işten ayrılarak yeni bir iş aramakta ya da mevcut işinde çalışırken yeni bir iş arayışı içerisinde olmaktadır. İşgörenlerin hem bir iş yerinde çalışması hem de başka bir iş arama düşüncesi içerisinde olması, işletmenin bu kişilerden tam anlamıyla istediği verimi alamayacağı bir gerçektir.

Yine bu konuda yapılan araştırmalar, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işlerinden ulaştığı iş doyumu düşük, işten ayrılma oranlarını yüksek

olduğunu göstermektedir. İnsan faktörünün bu denli önemli olduğu konaklama sektörü için karşılaşılan durum beraberinde pek çok olumsuzlukları da getirmektedir (Taner, 1993)

Konaklama sektöründe verimliliğin ve sunulan hizmet kalitesinin artırılabilmesi ve iyileştirilmesi ve işgörenin yaptığı işte doyuma ulaşması işletmeye olan bağlılığına dayanmaktadır. Ülkemizde, bu alanda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular yabancı araştırmacıların elde ettiği bulgulardan farklı değildir.

Kişinin iş ortamında, gerek iş ile ilgili gerekse diğer konularda göstereceği tepkiler iş doyumuna veya doyumsuzluğuna bağlı olarak değişecektir. Zeffane'ye göre (1994) iş doyumuna ulaşmış bir işgörenin tepkisi, iş doyumuna henüz ulaşmamış bir işgörenin tepkisinden daha sert ve yapıcılıktan uzak olacaktır. Bu nedenle iş doyumuna ulaşmamış kişinin işini terk etmesi daha sık görülmektedir. Bu durum aynı zamanda kişinin beklentilerinin gerçekleşme ya da gerçekleşmeme oranı ile içinde bulunduğu mevcut ortamın yapısı ile de ilgilidir.

2.6.2.1.4. Stres Etkeni

Stres, günümüzün çatışma ve rekabetle dolu dünyasında, bireyin sağlığını ve verimliliğini etkileyen önemli kavramlardan birisidir. Evrensel bir deneyim olan ve bireyin yaşamını olumsuz yönde etkileyen stres çoğunlukla olumsuz bir anlamı ifade etmektedir. Ancak aşırı olmadıkça bireyin uyanık olmasını ve öğrenmesini sağladığı için olumlu etkileri de olabilmektedir. Stresin olumsuz sonuçları başarısızlık, uyumsuzluk, psiko-fizyolojik bozukluklar, tükenme ve benzeri durumlarla kendisini göstermektedir (Işıkhan, 2002).

Konaklama işletmeleri çok değişik grubun ya da kişilerin aynı anda ve ortamda bulunduğu sürekli bir hareketliliğin yaşandığı işletmelerdir. Değişik ülkelerden ve farklı sosyal sınıflardan insanların birarada bulunmasının ve aynı mal ve hizmetlerden yararlanması ve herbirinin farklı isteklerinin olmasının yarattığı durum, çalışanların bedensel ve ruhsal açıdan aşırı derecede yüklenmesine neden olmaktadır. Bu yüklenme stres olarak ifade edilmektedir. İşgörenin stres altında olması, işin sağlıklı bir şekilde yapılmasına engel teşkil edebilir. Stresten kaynaklanabilecek bir hata çalışan üzerinde olumsuz etki yaratarak moralinin

bozulmasına, mal ve/veya hizmetten yararlanan müşterinin kaybedilmesine ve işletmenin de işgörenden yeterli verim alamamasına neden olabilir.

Topaloğlu ve Tuna (1998), "Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi : Ampirik Bir Çalışma" adlı araştırmalarında, Stern ve Zemke'ye dayanarak yaptıkları açıklamada, stresi olumlu ve olumsuz stres olarak değerlendirerek, bir kişinin, kendisinden yapılması istenilen herhangi birşeyin kişinin yeteneğini aştığına, ruh ve beden sağlığını tehdit ettiğine inandığında ortaya çıkan olguyu olumsuz stres olarak tanımlamışlardır. Olumlu stres ise bunun tam tersi olup, tolerans alanını aşmaktan çok genişleten ve aynı zamanda sağlığı tehdit etmekten çok sağlamlaştıran bir durum olarak belirtmişlerdir.

Stres ya da diğer bir ifade şekli ile gerilim her zaman ve her yerde olağandır. Ancak her kişiyi farklı şekilde etkilemesi gerilimin etkinlik derecesini gösterir. Gerilimin sıfır düzeyinde olması imkansızdır. Sıfır gerilim bireyin yaşamının sona ermesi, diğer bir ifade ile ölümü (Aldemir vd., 2001;228) anlamına gelmektedir. Gerilimin yıpratıcı etkisi olduğu gibi yapıcı etkisi de vardır. Bu nedenledir ki gerilim hiç bir zaman sıfır olmaz.

İşgörenin işlevsel çevresi doğrudan iş ile ilgili olan görevleri ve bu görevlerin gereklerinin oluşturduğu bir yapıdır. Mal ve hizmet ile ilgili tüm canlı ve cansız varlıklar işgörenin işlevsel çevresini oluşturur. Örgütün işlevsel çevresini oluşturan, görev, yetke ve üretim olarak üç yapısı vardır. İşgörenin örgütsel stres kaynakları içerisinde işlevsel çevre büyük bir rol oynamaktadır. İşlevsel çevreyi oluşturan yapılara ilişkin gerilim kaynaklarını aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (Pehlivan, 2000; 50);

1) Görev yapısına ilişkin gerilim kaynakları

- Aşırı işyükü,
- İşin sıkıcı olması,
- Ücret yetersizliği,
- Yükselme olanağı,
- Çalışma saatlerinin uzun olması,
- Çalışma koşulları ve
- Kalabalık.

2) Yetke yapısına ilişkin gerilim kaynakları

- Karar verme,
- Karara katılma,
- Yetkilerin yetersiz oluşu,
- Sorumlulukların verdiği endişe,
- Değerlendirmede adaletsizlik ve
- Yöneticilerin teşvik etmemesi.

3) Üretim yapısına ilişkin gerilim kaynakları

- Zaman baskısı,
- Araç-gereç yetersizliği,
- Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması ve
- Çalışmaların karşılığını alamamak.

Çalışma koşullarının uygun olması durumunda, iş akışı hızlanabilecek, iş kazalarının azalması sağlanıp işgörenin çeşitli fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıkları ortadan kaldırılabilecektir (Tütüncü, 1996). Olumsuz koşulların ortadan kalkması, işgücü verimliliğini (Griffeth vd., 2000) ve müşteri memnuniyeti arttıracak sağlanırken aynı zamanda işletmenin ekonomik karlılığına ulaşması için gerekli şartlardan biri yerine getirilmiş olacaktır.

İşletmelerin dinamik bir yapıda olmasının önemli etkenlerinden birisi mevcut insan kaynakları durumudur. Ancak çalışanların gerilim altında olumsuz şartlarda çalışmak zorunda kalmaları işletmenin dinamikliğini zorlamaktadır (González-Herrero ve Pratt, 1998). Örgüt yapısında dinamikliğin kaybedilmesi, işletmelerin işgörenlere sağladığı çalışma ortamında bozuklukların olduğunu yansıtabilir.

Yapılan bir araştırmada, işletmelerde işgörenlerin performanslarının ve iş doyumlarının yüksek olduğu durumlarda, fiziksel ve psikolojik gerginliğin daha düşük seviyelerde olduğu gözlenmiştir (Sims ve Kroeck, 1994). Buna göre yüksek performans ve iş doyumunu çalışanlar üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

Işıkhan'a (2002) göre, stresin kurumlara olan etkileri incelendiğinde çalışma yaşamında stresin kurumsal düzeyde bir takım sonuçları bulunmaktadır. Çeşitli stres

faktörlerinin etkisiyle çalışanın, performansının düşük olması, çalışan devir hızının artması, işe gitmemesi (işe devamsızlık), işten ayrılması ve yabancılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

Stres - Performans Düşüklüğü İlişkisi

Stres ve performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönleri olduğu gibi, olumlu yönleri de bulunmaktadır. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performansı düşürdüğü savunulmaktadır. Aşırı stres durumunda ise bireyde hem psikolojik, hem de fizyolojik hastalık ve rahatsızlıklar ortaya çıkacağından bu durumda performans düşüklüğü görülmektedir.

Stres - Çalışan Devir Hızı (turnover) İlişkisi

Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir.

Stres - İşe Devamsızlık (absenteeism) İlişkisi

Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, bulundukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. Hatta böyle bir ortamdan uzaklaşıp evde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya başdönmesini bile yeterli neden olarak kabul ederler. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucunda görülür. İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir.

Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların kurumsal kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesi gerekir.

Stres – Yabancılaşma İlişkisi

Çalışanların sorunlarını tanımlamada fazlaca kullanılan kavramlardan birisi de yabancılaşma olmuştur. Genelde yabancılaşma kavramının iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk, moral eksikliğini karşılaması yanında çalışan kişinin kuruma karşı olan duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir

2.6.2.1.5. İşyerinde Taciz Olaylarının Etkisi

Çalışanların işten ayrılmalarına etki eden değişik faktörler bulunmaktadır. Bu etkenler genelde bireyin kendisinden ya da işletme yönetiminden kaynaklanmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışanların iş günü yoğun bir şekilde müşterilerle geçmektedir. Dolayısıyla işten ayrılma nedenlerinin kaynağı olarak, çalışanların kendisi ve yönetim dışında üçüncü bir etken de müşteriler olarak değerlendirilebilir. İşgörenlerin ve yönetimin dışında gelişebilen bu etken zaman zaman kişilere rahatsızlık verebilmektedir. Ayrıca, çalışanların müşterileri rahatsız edici hareketler içinde bulunması da işten ayrılmalarını etkileyen bir faktör olarak görülebilir.

Çalışanların başkaları tarafından rahatsız edilmesi, bir başka deyişle tacize uğraması işletmede belirli bir disiplinsizliğin olduğunu gösterebilir. Taciz, sadece cinsel olarak bir kişiyi rahatsız etmek anlamına gelmez. Sözle ya da güç kullanarak olabileceği gibi kişinin psikolojik açıdan baskı altında tutulması da bir çeşit taciz olayı olarak değerlendirilebilir.

Genel anlamda taciz, kişinin bir başka kişi üzerindeki düşünsel duygularını eyleme dönüştürmesi, şeklinde tanımlanabilir. Chre'ye (1989; 278) göre taciz, düşmanca ortamı, hoş olmayan davranışları, rahatsızlık verici ses ve bakışları, el şakaları ve diğer istenmeyen davranışları kapsamaktadır.

Taciz denilince ilk olarak akla gelen cinsel tacizdir ve en fazla karşılaşılan taciz türüdür. Ancak istenmeyen el şakaları, sözlü veya fiziksel rahatsızlık verme şeklinde de yapılan tacizler genelde insanların rahatsız olduğu bir konudur. Kişinin çalışma

ortamında oluşan bu tür baskılar, insanları daha uygun bir çalışma ortamı yaratmak için ya bu tür kişilerle ilişkilerini kesmeye ya da işten ayrılmaya zorlamaktadır.

Genelde yaygın olarak bilinen, taciz edenin erkek, tacize uğrayanın bayan olduğu düşüncesidir. Bu düşünce çoğunluk tarafından kabul görse de erkeğin tacize uğramadığı ya da bundan sonra uğramayacağı anlamına gelmez. Özellikle konaklama sektöründe insanların tatile çıkmaları nedeniyle oluşan psikolojik bir rahatlık ve alınan alkolün de etkisiyle bayanların da erkeklere tacizde bulunduğu görülmektedir.

White'ın (1995) yaptığı bir çalışmaya göre, en fazla taciz olayı ve şiddet tehlikesi ile karşı karşıya kalma konaklama sektöründe çalışanlarda görülmektedir. Yine bu konuda yapılan bir başka çalışmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Konaklama sektöründe şiddet ve taciz olayları dışında tecavüz ve adam öldürme gibi olayları da görülmektedir(Wolff, 1995).

Bu tür olaylar sadece çalışanların karşılaştığı olaylar değildir. Aynı zamanda çalışanların neden olduğu ve müşterilerin etkilendiği olaylarda söz konusudur. Özellikle yalnız tatil yapan bayanların işletmede çalışanlar tarafından rahatsız edildikleri bilinmektedir. Müşterilerin rahatsızlıklarını acenta temsilcisi veya rehberlere ya da işletme yönetimine şikayet etmesi durumunda çalışanın cezalandırılması ve hatta işten çıkarılması bile söz konusu olmaktadır.

Taciz, genelde çalışanlar arasında üstlerin astlara yapması şeklinde görülmektedir. Bazı çalışanların tacize uğradıkları halde belirli bir süre, terfi, maaş artışı ya da benzer çeşitli çıkar amaçları olduğu için herhangi bir şikayetleri olmamaktadır. Ancak bu tür beklentilerini gerçekleştiremeyenler ya rahatsızlıklarını dile getirmekte ya da üstleri tarafından işten çıkarılmakla tehdit edilmektedir.

Ancak çalışanların bazı çıkarlar için veya yönetimde oluşan çekişmeler nedeniyle bir yönetici veya üstünün etkisiyle diğer yöneticileri, üstlerini ya da iş arkadaşlarını cinsel tacizle suçlayabilir (Woods ve Kavanaugh, 1994;21). Bu tür suçlama diğer taciz şekillerinde de olabilir. Ancak, cinsel tacizle suçlama toplumumuzda da diğer taciz şekillerine göre oldukça ağır bir suçlamadır. Böyle bir suçlama zaman zaman hoş olmayan sonuçlar doğurmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların veya müşterilerin cinsel tacize uğramaları, işletme açısından çok büyük ekonomik kayıplara neden olur. Böyle bir huzursuzluğun yaşandığı bir işletmenin, gerek içinde bulunduğu sektörde ve pazarda gerekse toplumda ve dolayısıyla işgücü piyasasında oluşan olumsuzlukların giderilmesi uzun zaman alır. İşletmenin isminin bu tür olaylarla duyulması saygınlık ve prestijin yitirilmesi ekonomik ve sosyal açılardan zararları oldukça fazla olacaktır.

İşletme içinde cinsel taciz, fiziksel saldırı, kavga edilmesi ve ahlaki değerlere uymamak uyarı gerektirmeksizin işten çıkarmayla sonuçlanabilecek davranışlardır (Finnigan, 1995, 133-134). Bu tür davranışlardan oluşacak şikayetlerin engellenmemesi, dikkate alınmaması diğer çalışanlar arasında da huzursuzluk yaratacaktır. İşletme yönetiminin böyle bir durum karşısında tüm çalışanların sorunlarını dile getirmek için dilek-şikayet kutuları koymalı, belirli sürelerle anket yapmalı, genel toplantılar düzenlemeli ve denetimleri etkin bir şekilde yapmalıdır.

2.6.2.1.6. Bir Etken Olarak Günlük Çalışma Süresi

Turizm sektöründe çalışanların en çok şikayet ettikleri konulardan birisi de çalışma zamanının karmaşıklığıdır. Günlük çalışma sürelerinin fazla olması, dönüşümlü çalışma (vardiya ya da turizm sektöründe kullanılan adıyla "shift") zamanının işin yoğunluğuna göre düzenlemesi, haftalık izinlerin belirsizliği gibi bir çok neden bu tür karışıklığı yaratmaktadır.

Konaklama işletmeleri, haftanın yedi günü 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Bu nedenle oluşan değişken çalışma vardiyaları kişinin özel yaşantısını ve aile hayatını olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Birdir, 2000). Bu olumsuz etkilerin aynı zamanda çalışma hayatına da yansması kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca hazırlanan İş Kanunu'nun Dördüncü Bölümünde yer alan "İşin Düzenlenmesi" kapsamında iş süresi şu şekilde belirtilmiştir (İş Kanunu, Madde 61);

Madde 61 - (Değişik: 29/7/1983-2869/12 md.) a) Genel bakımdan iş süresi haftada en çok 45 saattir. Bu süre, haftada 6 iş günü çalışılan işlerde günde 7,5 saati geçmemek üzere ve Cumartesi günleri kısmen veya tamamen tatil eden işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. İş müddetlerinin yukarıdaki esaslar çerçevesinde uygulama şekilleri Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca çıkarılacak iş süreleri tüzüğünde belirtilir. b) Sağlık kuralları bakımından günde ancak 7,5 saat veya daha az çalışılması gereken işler Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı'nın ortaklaşa hazırlayacakları bir tüzükte belirtilmektedir.

Aynı kanunun 63. ve 64. Maddelerinde günlük çalışma ve saatleri ve ara dinlenmelerine ilişkin esaslar belirtilmiştir. Bu maddelerin ayrıntıları ise şu şekildedir (İş Kanunu; Madde, 63 ve 64);

Saat ayarı: Madde 63 - Çalışma saatleri, "memleket saat ayarı" na göre düzenlenir. İşin başlayıp ve bitiş saatleri ile dinlenme saatleri işyerlerine asılacak levhalarda gösterilir.

Ara dinlemesi: Madde 64 - I - Çalışma süresinin ortalama bir zamanda o yerin adet ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere: a) 4 saat veya daha kısa süreli işlerde 15 dakika, b) (Değişik: 29/11/1983-2965/1 md.) 4 saatten fazla ve 7,5 saate kadar (7,5 saat dahil) süreli işlerde yarım saat, c) (Değişik: 29/11/1983-2965/1 md.) 7,5 saatten fazla süreli işlerde bir saat ara dinlenmesi verilir. Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir. Ancak bu süreler, iklim, mevsim, o yerdeki örf ve gelenekler veya işin niteliği gözönünde tutularak toplu iş sözleşmesi veya hizmet akidleri ile aralı olarak kullanılabilir. II - Dinlenmeler, bir işyerinin aynı kısmındaki bütün işçilerine önceden belirtilmiş olan aynı saatte uygulanır. Şu kadar ki işin gereğine göre nöbetleşe dinlenme yapılması toplu iş sözleşmeleri veya hizmet akidleri ile düzenlenebilir. III - Yukarıda yazılı dinlenmeler çalışma süresinden sayılmaz.

Konaklama işletmelerinde verilen hizmetin aksamadan gece de devam etmesi nedeniyle işletmeleri ilgilendiren bir başka madde, gece çalıştırılan işgörenlerle ilgili olan 65. Maddedir. Gece yapılan işlerin süresi bakımında bir farklılık olmamasına rağmen işleyiş hakkında bazı farklılıklar mevcuttur (İş Kanunu, Madde 65);

Gece süresi: Madde 65 - I - İş hayatında (gece) en geç saat 20 de başlayarak en erken sabah 6 ya kadar geçen ve en fazla 11 saat süren gün dönemidir. II - Bazı işlerin niteliğine ve gereğine göre ya da yurdun bazı bölgelerinin iklim ve adet ayrılıkları bakımından, iş hayatına ilişkin (gece) başlangıcının daha geriye alınması veya yaz ve kış saatlerinin ayarlanması, ya da çeşitli işler için erkek, kadın ve çocuk işçiler hakkında (gece) deyiminden anlaşılacak gün döneminin başlama ve bitme saatlerinin belirtilmesi suretiyle birinci benddeki genel hükmün uygulama şekillerini tespit etmek yahut bazı gece çalışmalarına herhangi bir oranda fazla ücret ödenmesi usulünü koymak veya gece işletilmelerinde ekonomik bir zorunluluk bulunmayan işlerde işçilerin gece çalışmalarını yasak etmek Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca tüzükler hazırlanabilir. III. (Değişik: 29/7/1983-2869/14 md.) İşçilerin gece çalışmaları 7,5 saati geçemez. IV - Gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işlerde, en fazla bir iş haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci iş haftası gündüz çalıştırılmaları suretiyle postalar sıraya konur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı gece ve gündüz postalarında 15'er günlük nöbetleşmeye de izin verebilir.

İşletmede işgörenlerin günlük çalışma sürelerinin fazla olması, işe devamsızlıkların artmasına neden olmaktadır (Eren, 1993;173; Igbaria ve Guimaraes, 1999; Harris, 2000). Özellikle, kadın ve çocuk çalışanlar fazla çalışma sürelerine göre daha az dayanıklı oldukları için bunlarda işe devamsızlıklar daha sık görülmektedir (Clay ve Stephens, 1996).

İnsanlar, günlük çalışma saatlerinin fazla olmasını istememektedirler. Çünkü, zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmeleri durumunda özel yaşantılarına ayırdıkları zamanın daha da kısılacağına bilinci içerisinde. İş yerinde günlük çalışma sürelerinin uzaması yada fazla süre ile çalıştırılmaları yeterince dinlenememelerine neden olmakta ve yaşamlarında yapmaları gereken diğer işlerini olumsuz şekilde etkilemektedir (Fleishman, 1998; Hertneky, 1999). Bu tür işlerin yapılması için sürekli izin veya rapor kullanma gereksinimi doğmakta ya da işe geç gelmeler, erken ayrılmalar, devamsızlık gibi bazı sorunlar oluşmaktadır. İşletmede çalışanların bu tür hareketlerinin yönetimce engellenmesi durumunda işten ayrılmalarla karşılaşmaktadır.

Konaklama sektöründe dönüşümlü çalışma zamanları(vardiya-shift) her işletmede farklı olarak uygulansa da genel olarak, Sabah, Akşam ve Gece vardiyası olmak üzere günün üç bölüme ayrılması şeklinde uygulanmaktadır. Genel olarak, Sabah vardiyası, 07.00-15.00 ya da 08.00-16.00, Akşam vardiyası 15.00-23.00 ya da 16.00-24.00 ve Gece vardiyası 23.00-07.00 ya da 24.00-08.00 şeklinde olsa da konaklama işletmelerinde birimlerini iş yoğunluğuna göre değiştirmektedir. Bu şekilde vardiyaların en rahat uygulanabildiği Odalar Bölümünde bile zaman zaman sorunlar çıkmakta ve çalışanların günlük 12-16 saat çalıştıkları görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde özellikle Yiyecek-İçecek Bölümünde çalışan servis elemanlarının vardiya sistemi ile çalışması oldukça zordur. Çalışanların yemek saatlerinde iş yoğunluğunun fazla olması, yemek aralarının kısa ve yemek sürelerinin uzun sürmesi nedeniyle vardiya sistemiyle çalışmak işletmelere nitelikli işgören gereksinimi ve işgücü maliyetleri bakımından ek bir yük getirecektir. Bu bölümlerde çalışanlar genellikle tüm gün çalışmakta ve ancak müşteri yemek saatleri dışındaki aralarda dinlenmektedirler. Tüm gününü işletmede çalışarak geçiren işgörenlerin özel yaşamlarına fazla zaman ayıramamaları belirli bir süre sonra çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışma vardiyalarının ortaya çıkardığı bir başka gerçek ise, özellikle Odalar Bölümünde gece vardiyasında çeşitli nedenlerden dolayı bayanların çalıştırılmamasıdır (Dennis;1998). Bu durumda erkek çalışanlarda, sürekli akşam ve genellikle de gece vardiyasında çalışması sonucu fiziksel ve ruhsal açıdan rahatsızlıklar görülebilir (Solomon, 1993; Hertneky; 1999). İşletmenin vardiya sistemi uygulaması durumunda çalışanların vardiyaları haftalık olarak sürekli değiştirilerek uygulanması daha doğru olacaktır. Dolayısıyla hem çalışanlar iş hayatında daha verimli çalışabilmekte hem de kendi özel yaşantılarına gerekli zamanı ayırmış olabilmektedir.

Turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde uygulanan bir başka çalışma sistemi, "part time" olarak bilinen yarı zamanlı çalışma şeklinde olmaktadır (Rogers, 1992). Bu şekilde yapılan bir uygulamanın işletme açısından yararları olduğu gibi zararları da olmaktadır. Tam zamanlı çalışan işgörenlerin işleri yarı zamanlı çalışanlara yaptırmak istemeleri işletmenin işgörenlerden gerçek verimi alamamasına neden olur. Diğer taraftan yarı zamanlı çalışanların varlığı tam

zamanlı çalışanlar üzerinde dolaylı olarak baskı yaratmaktadır. İşletmenin, istediği zaman ve gerekli gördüğü durumlarda tam zamanlı işgöreni işten çıkarması ve yerine yarı zamanlı çalışanlardan birisini alması kolay olacağı için, işgörenler üzerinde olumsuz etki yapacaktır.

2.6.2.1.7. Fiziksel Çalışma Koşullarının Etkisi

Hızlı teknolojik gelişmeler; bir yandan insanın refahına hizmet ederken, öte yandan insan hayatı ve çevre için tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle sanayileşmenin ve yeni üretim yöntemlerinin ön plana çıktığı 20. yüzyıl; yoğun makineleşme ve üretim sürecine giren binlerce kimyasal maddenin neden olduğu iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu ölümler ve organ kayıplarının yoğunlaştığı bir yüzyıl olmuştur. Üretim sürecine giren her yeni madde, her yeni makine, araç ve gereç, insan sağlığı, işyeri güvenliği, çevre sağlığı ve çevre güvenliği için tehdit oluşturmaktadır. Bir bakıma yükselen refahın faturası; insanlığa iş kazaları, meslek hastalıkları ve çevre kirlenmesi olarak kesilmektedir.

Sağlıklı çalışma ortamı ve çevresi; iş barışının, hızlı ve sağlıklı kalkınmanın da ön şartıdır. Çünkü iş kazaları ve meslek hastalıkları, sonuçları itibarıyla insan hayatını ve sağlığını tehdit etmesinin yanında , işletmeler için de önemli bir maliyet unsuru olarak işyerinde verimliliği de doğrudan etkilemektedir. Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO) yayınlarında, dünyada her yıl 1.2 milyon insanın iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu hayatını kaybederken, 160 milyon çalışanın ise iş kazaları ve meslek hastalıkları dolayısıyla yaralandığı ve hastalandığı belirtilmektedir. Yine aynı kaynaklar endüstrileşmiş ülkelerde iş kazaları ve meslek hastalıklarının toplam maliyetinin bu ülkelerin Gayri Safı Milli Hasıllarının % 1'i ile % 3' ü arasında değiştiği belirtilmektedir. Bu maliyet özellikle kalkınmakta olan ülkelerin göz ardı edemeyeceği kadar ağır bir maliyettir. Güvenli çalışmanın sağlanması, çalışanların sürdürülebilir bir refah seviyesine ulaşabilmeleri için ülkelerin çözmek zorunda oldukları sorunların başında iş sağlığı, güvenliği (SSK, 2001) ve fiziksel çalışma koşulları gelmektedir.

İşletmelerde işgücünün etkin bir şekilde kullanılması için gerekli olan uygun çalışma ortamının sağlanması zorunludur. Uygun çalışma ortamı, işgörenin iş yerinde rahat ve verimli olabilmesi, işin istenilen standartlara uygun bir şekilde

yapılması için gerekli olan fiziksel ve psikolojik havanın yaratılmasıdır. Bu nedenle işgörenin, işletmedeki fiziksel çalışma şartlarından olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilenmesi kaçınılmazdır. İşgörenin, bu etkilenme sonucunda gösterdiği performans düşüklüğü işte verimliliğin de düşmesine neden olacaktır.

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına neden olur. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle fiziksel koşullarının işgörenlerin çalışma temposunu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Pehlivan, 2000, 58).

Konaklama işletmelerinde fiziksel çalışma koşullarını oluşturan bir çok faktör vardır. İşgücü verimliliğini etkileyen bu faktörleri, aydınlatma, havalandırma, kötü koku, duman, ısı, rutubet, gürültü, kalabalık, bina içi yerleşimi vb. gibi etkenler olarak sıralamak mümkündür.

Aydınlatma; cisimlerin ışık kaynaklarından aldıkları ışınları yansıtarak görülebilmeleri için yapılan işlemdir. İşgören iyi aydınlatılmış bir iş çevresinde kısa sürede daha az çabayla daha iyi kalitede üretimde bulunacağından aydınlatma düzeninin bu amaca hizmet edecek şekilde hazırlanması gerekmektedir (Tütüncü, 1996). Yeterince aydınlatılmayan veya gereğinden fazla şekilde aydınlatılmış bir iş ortamı çalışanları rahatsız edecektir. Zamanla bu rahatsızlıklar işgören üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı için işe devamsızlık ya da işyerinden uzaklaşma gibi sorunların oluşmasını gündeme getirecektir.

Çalışma ortamının önemli sorunlarından birisi de iş ve iş alanının etkin kullanımında etkili olan aydınlatma faktörüdür. Aydınlatma sisteminde ışık tek yönden mümkünse tek kaynaktan gelmeli, ışığın kaynağı sabit olmalı ve renk değişimlerinden kaçınılmalıdır. Işığın şiddeti iyi ayarlanmalı, renkli aydınlatma sistemlerinden kaçınılmalıdır. Gün ışığına yakın ışıklandırma görüş etkinliği açısından diğerlerinden üstündür.

İyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler ve hem de insanları güdüleyerek iş verimini artırır. Bireyler genellikle gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih

ederler. Güneş ışınına yakın bir ışıklandırma bireylere ferahlık verir. Kötü aydınlatmanın getirdiği yorgunluk ile birleşen can sıkıcı durum, hem dikkati dağıtır ve hem de insanı moral açısından yıpratır ve sinirli kılar (Eren, 1993;181).

Havalandırma konusu, özellikle kapalı ortamlarda çalışma koşullarını etkileyen önemli etkenlerden birisidir. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin, depo, mutfak, muhasebe ve çamaşırhane gibi kapalı alanlarda uzun süreli çalışmaları durumunda iş performanslarının düşmemesi için çalışma ortamının yeterince havalandırılması gereklidir. İyi havalandırılma yapılmayan ortamlarda insanların sürekli uykulu görünmesi, yorgunluk hissetmesi vb. nedenlerden dolayı verimli bir şekilde çalışması beklenemez. İnsanların işinde mutsuz olması belirli bir süre sonra daha mutlu olabilecekleri bir aramalarına neden olabilmektedir.

İş alanlarında oluşan kötü koku, duman, ısı ve rutubet insan sağlığını olumsuz etkileyen etkenlerdir. Çalışanların kapalı alanlarda sürekli karşılaşabilecekleri bu tür olumsuz etkenler ortadan kaldırılmadığı sürece işgücünün verimliliğinin sağlanması mümkün olmamaktadır. İşyerinde kapalı çalışma alanlarının ısısı normal düzeyde olmalıdır. Çalışma yeri ısısının normal düzeyde olması verimi etkilediği gibi işgörenlerin dikkatlerini arttıracak işe uyarlanmalarını da etkileyecektir.

Atmosfer Koşulları, çalışma ortamını etkileyen bir başka faktördür. Atmosfer koşullarının insanlar üzerinde çok çeşitli etkileri vardır. Havanın kimyasal bileşimi, hava sıcaklığı, hava basıncı, hava değişimleri, havadaki nem oranı, farklı sıcaklık ve nem dereceleri, insanlar ve iş verimi üzerinde önemli etkileri vardır.

Hava birçok özellikleriyle bireyin çalışmasını etkiler. Birey havayı soluklar ve bütünü ile havanın içinde bulunan bir cisim olarak çalışır, dinlenir, hayatını sürdürecektir birtakım davranışlarda bulunur (Eren,1993;181). Hava sıcaklığı, hava basıncı, hava değişimleri, havadaki nem oranı bireyler üzerinde etki yapmaktadır.

Gürültü faktörü önemli bir etkidir. Konaklama işletmeleri genel olarak insanların yoğun olarak katıldığı ve çeşitli animasyon gösterileri, folklor, canlı müzik, dans ve diğer eğlence programları ve müziklerle sürekli hareketliliğin yaşandığı işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin özellikle diskolarında yüksek sesli müzik yayınının yapılması çalışanların duyu organlarını rahatsız etmektedir. Bu tür

yerlerde çalışanlar belirli bir yaştan sonra ya işletme içinde bölüm değiştirmekte ya da işten ayrılmaktadırlar. Bu nedenle çalışma ortamında oluşan aşırı derecede gürültü kirliliği çalışanların işten ayrılma nedenlerinden birisi olarak görülmektedir (Guthrie,2000).

Zihinsel işlemleri gerektiren işlerde gürültü çok rahatsız edicidir. Gürültü ani olarak meydana geldiği zaman insanda ani korku ve şoklara neden olur. Aşırı gürültü ise geçici veya sürekli sağırılıklara neden olmaktadır. Gürültünün önlenmesi için zeminin gürültüyü emecek biçimde esnek yapılması, tavanın ve duvarların uygun maddelerle kaplanması, kulaklıklar takılması gibi önlemler alınmalıdır.

Pehlivan'a (2000; 59) göre gürültünün insan üzerinde üç etkisi vardır;

- Aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur
- Gürültü işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını önleyen bir maskeleyici işlevi yaratır. Bu durumda iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını engeller.
- Aşırı gürültü verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratır.

Fiziksel çalışma koşulları olarak değerlendirilen bir başka konu da kalabalıktır. Kalabalık, bir yerde olan hareketliliğin göstergesidir. İşyerinde çalışanların sayısı gereğinden fazla olması durumunda işgörenlerin çalışmasını etkileyebilir. Kalabalık çalışma ortamlarında zaten fazla olan gürültünün daha da artması görülürken, çalışanların ve yapılan işin denetimi de zorlaşmaktadır. Bir iş yerinde yalnızca, çalışanların oluşturduğu kalabalık olarak düşünülmemelidir. Aynı zaman da ortamda bulunan diğer insanların da olması kalabalığın oluşmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin işten kaçması ya da işyerindeki kıdemli işgörenlerin yapılacak işleri yeni işgörelere yaptırmaları ve deneyimsizlik sonucu meydana gelen iş kazaları oranının artması kuşkusuz ki kaçınılmaz olacaktır.

Birimlerin bina içi yerleşimi de işgörenin çalışmasını etkileyen etkenlerden birisidir. Örneğin mutfak bölümünün yemek salonlarından uzak olması servis elemanlarının daha fazla yorulmasına, müşteri siparişlerinin gecikmesine ya da

aksamasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanların hem müşterilerle hem de yöneticilerle karşı karşıya gelmesi bazı sorunların oluşmasına neden olur.

İşgörenler açısından çalışılan yerin donanımı da ayrı bir öneme sahiptir. Kolay ve rahat çalışmayı engelleyen ortamlar bireylerin verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek bir baskı oluşturur. Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorulmalarına neden olan bir başka etkidir (Pehlivan, 2000;66). İşletme içinde bulunan merdiven, asansör, giriş-çıkış kapıları, büro içi yerleşimi, kullanılan araç-gereçler işgörenin çalışmasını etkileyen etkenlerdendir.

İşyerindeki fiziksel çalışma koşulları yetersiz ve aynı zamanda sorunlar yaratıyorsa, çalışanları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. O halde örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan fiziksel koşullar öncelikle sağlanmalıdır (Eren, 1993;29). Aksi takdirde iş veya işletme ilgili olarak işgörenler açısından bazı sorunların oluşması kaçınılmaz olur. Fiziksel çalışma koşullarının işgörenler üzerindeki etkileri bilinmektedir. İş ortamının işgörenlerle uyumlaştırılması işletme yönetimin üzerinde durması ve çözüme kavuşturması gereken konuların başında gelmektedir.

2.6.2.1.8. İş Garantisi ve Sosyal Güvenlik Etkeni

Sosyal güvenliğin temelini, insan yaşamına verilen değer oluşturmaktadır. Çünkü, insana değer verilmeyen bir ortamda, onun güvence altına alınmasının da anlamı tartışılır

İnsanların genel olarak çalışma nedenlerin başında temel gereksinimlerinin karşılanması gelmektedir. Temel gereksinimlerin karşılanması aynı zamanda insanların yaşamlarının sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle insanların temel gereksinimlerinin sıralanması da belirli bir düzen içerisinde yer almaktadır.

Yaşama verilen değer bu yönde bir anlık değerlendirmelerin ve kişiselleştirmenin ötesinde, sistemli bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Onun için de yaşamı sorgulamak ve kişinin en çok gereksinme duyduğu öğeleri saptamak gerekmektedir. Maslow (1954), bunları temel fizyolojik gereksinimler olarak nitelemektedir. Yeme, içme, barınma, sağlık vb olmazsa olmaz

gereksinimlerdir; öncelikle karşılanmaları gerekir. Bunu izleyen basamak ise, bu vazgeçilmez gereksinimlerin güvence altına alınmasıdır

İnsanlar biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için öncelikle fizyolojik gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Maslow'un gereksinimler kuramından hareketle, fizyolojik gereksinimler karşılanmadan diğer gereksinimlerin ortaya çıkması olası değildir (Gaddy ve Bechtel, 1995). Gereksinimler kuramının ikinci aşamasında güvenlik gereksinimleri yer almaktadır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki gereksinim türü temel ya da birincil gereksinimler olarak bilinmektedir.

Bu gereksinim, insanın hasta, yaşlı olduğu hallerde kaza sonucu çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecektir bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle insan ileriye dönük tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarılma durumlarına karşı da sendikalara üye olur. Bu davranış ve girişimleri onun ileriye ait riskleri ve belirsizlikleri önleyici tutumuna bağlanmalıdır (Eren, 1993;28).

Maslow'un gereksinimler listesinde ikinci sırada yer alan güvenlik gereksinimi, aslında fizyolojik gereksinimlerin karşılanması için ortaya çıkan bir gereksinimdir. Bu nedenle bireyin yaşamının sürdürülmesi açısından da değerlendirilmesi güvenlik gereksinimin önemini ortaya koymaktadır.

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Güvenlik duygusu çalışanlar için ekonomik olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir (Eren, 1998;430).

Çalışanların iş ve sosyal güvenliğinin güvence altında olması işletmenin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Ekonomik açıdan güçlü olmayan işletmelerin genellikle çalışanların bu tür isteklerine ya da haklarına sıcak bakmadıkları görülmektedir. İşgücünün ekonomik açıdan daha güçlü ve çalışanların haklarının sağlandığı işletmelere doğru akımın olması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Yapılan araştırmalarda iş ve sosyal güvenlik garantisi altında çalışanların işlerinde daha verimli oldukları, iş ortamını sevdikleri, çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır(Hertneky, 1999; Stein, 2000). Bu nedenle iş ve sosyal güvenliğin işgörenler açısından önemli olduğu kadar işletmeler açısından da son derece büyük bir önemi vardır.

Çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında da kullanılan “iş güvencesi” kavramı temelde, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı çalışanları, haklı bir neden olmaksızın, işveren tarafından hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemini sınırlayan veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece hizmet sözleşmesinin işgören açısından dayanıksız niteliğini ortadan kaldıran, hizmet ilişkisine srekliplik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan belirli düzenlemeleri içermektedir. Iř güvencesi kavramının arka planında ekonomik, sosyal ve bireysel gerçekler yatmaktadır. Iř ilişkisinde başlı başına sürekliliğin ifadesi sayılmaktadır. Çünkü, klasik hukukta taraflara tanınan eşit fesih yetkisi kuramsal kalmaktadır. Iř ilişkisinin haklı bir nedene dayanmaksızın fesih durumu işgören açısından iki durum birden yaratmaktadır. Birincisi, alışma koşullarını işgören aleyhine değiştirmektedir. Ikincisi ise; işgörenin gelirini kaybetmesi ile ailesinin ve kendisinin yaşamı tehlikeye düşmektedir (Kaya;2001).

Işverenin işgörenin işine sebep göstermeksizin son verebilmesi imkanlarına sahip bulunması, işgörenin hukuk düzeninin açıkça kendisine tanıdığı faydaları koruyamaması sonucunu doğurmaktadır.

Işgrenlerin işverenlerle ilişkilerini düzenleyen 1475 sayılı Iř Kanununun 13. maddesi ise işverene hiç bir gerekçe göstermeksizin işgöreni işten çıkarma hakkını tanımaktadır. Işgrenin işveren tarafından işten çıkarılmasında öngörülen tek koşul, işgörene belirli bir süre önceden haber verilmesi ve işgörenin hak etmiş olması durumunda kıdem tazminatının ödenmesidir. Bu durum 158 sayılı sözleşmeye aykırıdır. Bu nedenle, 1475 sayılı Iř Kanununun 13 üncü maddesinin (C) bendine bir paragraf eklenmek suretiyle süresi belirli olmayan hizmet akitlerinin feshinden önce işverene neden bildirme yükümlülüğü getirilerek 158 sayılı sözleşmeye uygunluk sağlanmıştır (Iř Kanunu, Madde 13).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında istihdamın en fazla olduğu konaklama işletmelerinde de işgörenlerin iş ve sosyal güvenliği bulunmamaktadır. Pek çok işletme turizm sezonu boyunca faaliyette bulundukları için çok az sayıda çalışanları için sosyal güvenlik işlemleri yapmaktadır. Turizm sektöründeki işletmelerde sendikal oluşumların yaygın olmaması, denetimlerin zayıf olması ve faaliyetlerin mevsimlik özellik taşıması nedeniyle çalışanların bu tür hakları verilmemektedir.

İş ve sosyal güvenlik konusu ile ilgili yapılan başka araştırmalara göre, konaklama işletmelerinde çalışanlar arasında bu tür hakları arayanların daha çok bayanlar ve belirli bir yaşın üzerindeki kişiler olduğu saptanmıştır (Heshizer, 1994; Liou, 1998). Konaklama işletmelerinde çalışan genç yaştaki işgörenlerin iş ve sosyal güvenlik gereksinimi duygusunu henüz anlamadıkları için pek fazla önemsemedikleri görülmektedir. Onlar için önemli olan ilk aşamada yüksek ücret ve rahat çalışma ortamıdır. Ancak belirli bir yaş olgunluğu, aile sorumluluğu, sağlık sorunları gibi bazı etkenler çalışanların iş ve sosyal güvenlik konularına daha önem verdiklerini göstermektedir.

2.6.2.1.9. İşletmelerde Oluşan Yüksek İşgücü Devrinin Etkisi

İşgücü devri bu çalışmanın esasını teşkil etmektedir ve işletmelerin üzerinde durması gereken en önemli konulardan birisidir. İşgücü devrinin normal bir oranda olması işletmeler açısından olumlu kabul edilmektedir. Ancak işgücü devir oranının yüksek olması genel olarak birçok konuda sıkıntı yaratmaktadır. Yüksek işgücü devrinin işletme ve işgören açısından olumsuz etkileri olduğu gibi ekonomik olarak da etkisi görülmektedir.

İşletmelerde oluşan yüksek oranda işgücü devri işletmeleri ve çalışanları ilgilendirdiği kadar meslek örgütlerini de ilgilendirmektedir. Çünkü meslek birliklerinin, yüksek işgücü devri olan işletmelere sağladığı eğitim, danışmanlık, işbirliği vb. imkanlar daha düşüktür (Hutchcraft, 2000). Dolayısı ile işgücü devir oranının yüksek olduğu işletmeler meslek birlikleri ve diğer iş örgütleri ile karşı karşıya gelmektedirler. Bu durum nedeniyle işletmelerin uğrayacakları zararları söz konusu olmaktadır.

İşgörenler deneyim kazandıkça daha garantili işlerde çalışmak istemektedirler. İş ve sosyal güvencenin olduğu işletmeler daha çok büyük ölçekli ve güçlü sermayesi olan işletmelerdir. Deneyimli çalışanlara verilen değerlerin ancak bu tür işletmelerde daha belirgin şekilde yansıdığı bir gerçektir. İşgücü devri yüksek olan işletmelerde deneyimli çalışanları tutmak daha zordur. İşletmelerin kalifiye elemanların taleplerini karşılayamaması nedeniyle daha genç çalışanlar ile işe yeni başlayanları çalıştırdıkları görülmektedir (Prewitt, 2000). Belirli bir süre sonra deneyim kazanan işgörenlerin daha iyi imkanlar sunan işletmelere ya da diğer sektörlere geçmesi kaçınılmaz olmaktadır. Böyle bir durumda işletmenin zararları gözardı edilemeyecek kadar ciddi boyutlara ulaşmaktadır.

Koys'a (2001) göre deneyimsizliğin bir sonucu olan yüksek işgücü devri, işletme çıktılarına olumsuz etki yapan bir işgücü deneyimidir. İşletmelerde görülen yüksek işgücü devri yönetimin deneyimsizliği sonucu oluşan bir sorun olarak görülmektedir. Bu deneyimsizliğin işletmelere olan etkisi çok büyük boyutlara ulaşabilmektedir.

Tepe yönetiminde işletmedeki işgücü devir oranının yüksek olması huzursuzluk yaratmaktadır (Lahue, 2001). İşten ayrılmaların nedenleri araştırılmadığı ve gereken çözümün bulunmadığı sürece bu durum devam edecektir. Yönetimde oluşan huzursuzluğun temelinde her an işgörenlerin ayrılabilmesi ve işlerin aksayacağı korkusu yatmaktadır. Bu şekilde çalışan bir yöneticinin daha verimli ve uzun süreli çalışması olanaksızdır.

Yüksek oranda işgücü devri hem yöneticilerin hem de çalışanların iş düzeninin bozulmasına neden olmaktadır (Walkup, 2000). İş düzeninin bozulması çalışanların etkin bir şekilde kullanımını engellediği için verimliliğin düşmesine ve işgörende memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Bu şekilde çalışmanın işletme ve işgören açısından kayıpları büyük olacağı için işgücü devir oranının daha da yükselmesine neden olacaktır.

Konaklama işletmelerinde de diğer işletmelerde olduğu gibi yarı zamanlı (part-time) işgörenlerin çalıştırılması işletme yönetiminin işgücü maliyetlerinin en düşük seviyede tutmak istemesinin yanında olabilecek zamansız ve toplu işten ayrılmalara

karşı alınan bir önlem olarak değerlendirilmektedir. Kalinosky' ye (2001) göre işletmelerdeki yüksek işgücü devri, işletme yönetimini yarı zamanlı işgören çalıştırmaya zorlamaktadır. Yarı zamanlı çalışanların bu şekilde düşünülmesi diğer çalışanlar tarafından anlaşıldığı takdirde çalışanlararası çatışmalar olması bazı çalışanların işten ayrılmasına ya da çıkarılmasına neden olmaktadır. Bu durumda işin içinde olan yarı zamanlı çalışanların da işletme hakkında kötü izlenimler edinmesi nedeniyle işi bırakması olağandır.

Yüksek işgücü devri işletmede kariyer planlamasını da etkilemektedir (Schwartz, 2000). Sürekli işgücü devri olan bir işletmede sağlıklı bir kariyer planının yapılması mümkün olmamaktadır. Bireysel kariyer geliştirme olanakları bulamayan işgörenin aynı iş yerinde uzun süreli çalışması beklenemez. Çünkü kariyer, insan yaşamı için özel bir anlam ifade eder. Çalışanların iş ve özel çevresinde çok sayıda kişiyle ilişkide bulunması ve çalışması mesleğinin sosyal yönünü oluştururken, bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur.

İnsan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren gereksinimlerini karşılamak, beklentilerini ve geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek ve başarılı olmak ister. İnsanların bu beklentilerinin gerçekleşmemesi işletmeye olan bağlılığının azalmasına, işinden ve iş yerinden uzaklaşmasına neden olur. İşgörenin moralinin yüksek tutulması gereklidir.

İşgücü devrinin yüksek olması, işgörenlerin moralinin düşük olmasına neden olur (Zuber, 2001). Yüksek işgücü devri işletmenin karlılığını da olumsuz olarak etkileyecek ya da işletmenin karlılığından çalacaktır (Carbone, 1995). İşletmede sürekli olarak işgören giriş ve çıkışların olması, iş ilanı, işgören temini, seçimi ve eğitim maliyetleri gibi işgücü maliyetlerinin yükselmesine neden olurken genel giderler içinde insan kaynakları harcamalarının oranını arttırmaktadır. Böyle bir durum işletmede sadece giderlerin artmasına yol açmamakta, aynı zamanda işgören seçiminde kullanılan yöntemlerin, işgücü kaynağının ve en önemlisi de işgören seçimini yapan kişilerin yetersiz olduklarını da ortaya çıkarmakta, işgören seçiminde hataların olduğunu ve iyi bir seçim yapılamadığını gösterir (White, 1995; Kaak vd., 1998).

Yüksek işgücü devri sorunu sadece işletme ve işgören açısından değerlendirilmemektedir. Böylesine önemli bir konu beraberinde bazı problemlerin de oluşmasına neden olmaktadır. Yüksek işgücü devri, ekonomi açısından değerlendirildiğinde bölgesel ve hatta ülkesel boyutta işsizlik oranının artmasına neden olur (Hequet, 1993; Whitford, 1998). Ekonomik kayıpların artması, işletmenin yatırımlarını da etkilemektedir (UWM. Employment and Training Institute, 1998). İşletme açısından yatırımın, diğer bir ifade ile işletmeye uzun süre gelir getirecek harcamaların kısıtlanması makro açıdan yapılacak yatırımları da etkileyecektir (Usta, 2000;6).

Sonuçta bir işletmede oluşan yüksek oranda işgücü devri hem çalışanları etkilemekte, hem de işletmeyi etkilemektedir. Çalışanların düşük kapasite ile çalışmasına neden olmakta ve verimliliğin istenilen seviyede olmasını güçleştirmektedir. Çalışanların iş doyumuna ulaşamaması ve beklentilerini gerçekleştirememesi nedeniyle işten ayrılması kaçınılmaz olur.

2.6.2.1.10. Yabancı Dil Etkeni

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının niteliklerinin önemi çok büyüktür. Rekabette bir adım öne geçmek isteyen işletmeler deneyimli ve bilgili kişileri istihdam etme çabası içerisindeydir. İşletmelerde faaliyetlerin eğitimli teknolojik gelişime açık, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan elemanlarla sürdürebileceği düşünülmektedir. İş deneyimi, yabancı dil bilgisi, inisiyatif sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve yer değiştirebilme özellikleri de bu tür elemanlarda aranan niteliklerdendir.

Himmetoğlu ve Tural 1990 yılında yaptıkları "Türk Konaklama Endüstrisinde İnsan Gücü Araştırması" adlı çalışmalarında elde ettikleri bulgularında işletme yönetici/sahiplerinin istihdam edecekleri işgörenlerde en çok aranan özelliğin yabancı dili bilgisi olduğunu ortaya koymaktadır (Himmetoğlu ve Tural, 1990). Yine 1999 yılında Kozak ve Kozak'ın yaptığı "Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Alan Elemanlarda Aradıkları Nitelikler" adlı çalışmalarında işgörenlerin yabancı dil bilmesi en fazla aranılan özelliklerin başında gelmektedir (Kozak ve Kozak, 1999).

Konaklama işletmeleri müşterilerinin büyük çoğunluğu yabancı ülke vatandaşlarından oluşmaktadır. Her toplumu oluşturan insanlar farklıdır ve işletmeler çalışanlarıyla birlikte buna göre gerekli yapılanma sağlamalıdır (Solomon, 1994). Bu nedenle müşterilerle anlaşabilmek için çalışan elemanların yabancı dil bilmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Genellikle konaklama işletmelerinden, farklı ülke insanları aynı anda yararlanmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinin birkaç dil bilen elemanları istihdam etmesi dil engellerini giderir (İçöz, 2001, 182).

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde işe yeni başvuran elemanların yabancı dil bilgisini ölçmek amacıyla belirli bir yabancı dilde mülakat yapıldığı bilinmektedir. Bu tür işletmeler belirli dönemlerde çalışanlarına yönelik yabancı dil eğitim programları da düzenlemektedir.

Günümüzde yabancı dil yaşamın bir parçası olmuştur. Hem işgören hem de işletme açısından oldukça büyük öneme sahip olan yabancı dilin müşterilere mal ve hizmetlerin sunulmasını daha kolaylaştırmaktadır. İyi bir yabancı dil bilgisi işgörenin ikna edici özelliği ile birleştiğinde işletmenin satışlarında da önemli bir artışa neden olurken (Abrahamson, 1997), aynı zamanda müşterilerin oluşabilecek sorunlarında çözümün sağlanabilmesi için taraflar arasında iletişimin kolaylıkla gerçekleşmesini sağlayacaktır.

2.6.2.1.11. Çalışanların Ortak Kullanım Alanları

Turizm sektöründe insan kaynaklarının diğer sektörlerle göre daha fazla tartışılmaz bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Bu sektörde bina, araç-gereç, malzeme gibi fiziksel varlıklara yapılan yatırım kadar insan kaynaklarına da yatırım yapılmaktadır. Ancak buna rağmen özellikle konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri, turizm sektörü içinde çalışanlarına en az sosyal haklar sunan işletmelerdir. Turizm sektöründe yapılan işlerde ne kadar yeni teknoloji olanaklarından yararlanılsa da insan gücü olmadan üretim yapılması ve hizmetin sunulması olanaksızdır.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük bir kısmı işletmenin sağladığı yatakhanelerde kalmaktadır. Yatakhaneler genellikle işletme içerisinde bodrum katlarında ya da dışarıda apartman dairelerinin giriş katları kiralanarak

Çalışanların kullanımına sunulmaktadır. Çok sayıda kişinin aynı odada kalması, odaların tuvalet ve banyolarının ortak kullanılması, güneş işınının girmemesi ve sürekli nemli olması bu tip yerlerde kalanların sağlıklarını olumsuz olarak etkilemektedir. Böyle kötü şartlarda kalan çalışanların gerekli temizlik ve bakım olanakları olmadığından müşterilerin karşısına çıkması hoş olmayan sonuçlara neden olmaktadır.

Akoğlan ve Kozak'ın (1995) İstanbul, Ankara, Antalya, Bodrum, Kapadokya, Adana ve Mersin'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde personel kullanım alanları üzerine yaptıkları gözlemlerinde, personel giriş kapıları, yemekhaneler, soyunma alanları, çalışma alanları gibi yerlere gereken önemin verilmediğini hijyen kurallarına uymadığını tespit ettikleri anlaşılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde personel giriş kapılarına, müşteri giriş kapılarına gösterilen özenin aksine fazla önem verilmemektedir. Personel giriş kapılarını kullanan işgörenlerin mutfak, restoran, bar ya da diğer bölümlerde çalışması nedeniyle temizlik ve hijyen kurallarına uyulmaması sonucu mikrop ve bakterilerin kolayca oluşması sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların iş ortamı faktörlerinin iyileştirilmesi son derece önemlidir. İş ortamı faktörleri, hem fiziksel çalışma sahasını hem de çalışma ortamının atmosferini tanımlar. Yöneticiler, alışanların işe gelirken kendilerini iyi hissedecekleri bir ortam yaratmalıdırlar. Bu, çalışılan alanı temiz ve güvenli tutmaktan daha fazlasını kapsar (Rosenthal, 2001).

Turizm sektöründe çalışan işgörenlerin en önemli sorunlarından birisi de ortak olarak kullanılan yemekhanelerdir. Yemekhanelerin bakımı, düzeni ve temizliği kadar yemek takımlarının da yeteri kadar hijyenik şartlarda korunması gereklidir. Personel yemek salonlarına gereken önemin verilmesi, hatta yemek salonlarının güneş görmeyen yerlerde ve rutubetli alanlarda kurulmamasına çalışanların sağlığını tehdit etmesi açısından dikkat edilmelidir.

İşyerlerindeki alışma ortamı, sağlık koşulları ile ilgili denetimlerinde her ne kadar bireysel iyi örneklere rastlamakta ise de, özellikle toplu kullanım alanlarında büyük sorunların yaşandığı denetim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu olumsuz

koşulların başlıca nedeni sorunların çözümünü daima başkalarına, biraz da denetimsizliğe bağlamak doğru olur.

Çalışanlara, güvenli, iyi düzenlenmiş çalışma ortamları sağlayarak kaliteli çalışma ortamı sunmak müşterilere daha kaliteli hizmet olarak yansır. Çalışanların soyunma odaları, dinlenme yerleri, çalışma büroları vb. gibi diğer kullanım alanlarının oldukça düzensiz olması çalışanlar arasında sorunlar yaratması karşılıklı gruplaşmaların oluşmasına neden olur. Bir işletmede bu tür gruplaşmaların sonucunda sorunların büyümesini önlemek için bazı çalışanlar işten çıkarılır ya da iş ortamında oluşan huzursuzluk nedeniyle bazı çalışanlar kendi isteğiyle ayrılır.

2.6.2.1.12. Yönetim ile İşgörenlerin Çalışma Biçimlerindeki Farklılıklar

Turizm sektöründe sunulan mal ve hizmetin üretiminde her işletmede farklı bir yöntem uygulanmaktadır. Bu farklılık tesislerin aynı standartlarda olmaması ve turizm sektöründe değişik ölçeklerde işletmelerin olmasına bağlı olduğu kadar, bu yerlerde çalışan işgörenlerin özelliklerine de bağlıdır. Çalışanlar arasında özellikle yönetim ile alt kademedeki işgörenlerin çalışma yöntemlerindeki bu farklılık işletmelerde zaman zaman sorunlar yaratmaktadır.

İnsan kaynağının değer kazanmasına bağlı olarak yaşanan önemli bir gelişme, insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisi ile ilişkilendirilmesi çabasıdır. Bu bağlamda insan kaynağının etkin kullanılabilmesi için dört temel unsur tanımlanmıştır. Bu unsurlar bütünleşme, çalışanın bağlılığı, esneklik ve kalitedir (Guest, 1990). Bütünleşme unsuru ile insan kaynakları politikalarının birbirini tamamlayarak bütünlük oluşturması, alt kademe yöneticilerin işletmelerinde insan kaynaklarının önemini benimsemeleri, insan kaynakları yönetiminin stratejik planlar içerisinde yer alması vurgulanmaktadır.

İşletme yönetimi çalışanlar arasında çalışma yöntemi farklılığını ortadan kaldırmalıdır. Alt kademe çalışanlarının toplam kalite yönetimi çerçevesinde değerlendirilerek, yetki ve sorumluluk verilmesi ve yönetime katılmalarının sağlanarak onların düşüncelerine de yer verilmelidir.

Karakoç'un 1998 yılında yaptığı "Konaklama İşletmelerinin Yönetmel Uygulamaları ve Sorunları" adlı çalışmasından elde edilen bilgilere göre, konaklama işletmelerinde yöneticilerin ancak %50 sinin planlar yapılırken planları uygulayacak kişilere danıştığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, yine aynı çalışmada işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili görüş ve düşüncelerine önem verilme derecesine yönelik bulgulara, ancak ankete katılan yöneticilerin %39'u çok fazla önem verdiğini belirtmektedir.

İşletmelerde örgütsel değişim gerekliliği ortaya çıktığında, bu değişim zamanında uygulanmalıdır. Bu tür talepler ne kadar erken keşfedilir ve tanımlanabilirse, işletme yetkin ve etkili işgücü potansiyeline daha çabuk sahip olacaktır. Yeni ürünler ve hizmetler, işgücünün işletmedeki konumunun yeniden sorgulanmasına neden olmaktadır. Aksi takdirde işgörenlerin ve yöneticilerin gerekli olan özelliklere daha geç ve daha yüksek maliyetle ulaşılması gibi bir riskle de karşılaşılacaktır.

İşletmelerde farklı çalışma sistemleri kapsamında yöneticilerin çalışanlara yönelik etik konusunda gereken özeni göstermeleri zorunludur. Çalışma hakkının tam olarak analizi, aslında temel sosyal etik kapsamındadır. Bununla birlikte, işgören ve yöneticilerin özel hak ve ödevlerini daha iyi anlamak için, bu temel etik standardın o işletme tarafından kavranılmış olması gerekir.

Çalışanlar arasındaki işin yapılma yöntemi farklılığının temelinde işin, sadece çalışanın boş kalmaması için mi, yoksa gerçekten yapılması gerekliliğinden dolayı mı yapıldığıdır. Çalışanların, yaptıkları işlerin anlamlı bir iş olmasını beklemeleri yönetim kademesindeki bazı yöneticilerin anlayışına ters düşmektedir. Çalışanlararası veya işgören-yönetim arasındaki çatışmalar sonucunda işletmelerde çalışma ortamının bozulması görülebilir. Bu durum hem işgörenin hem de yönetim ve işletmenin olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olmaktadır.

2.6.2.1.13. İşyerinde İşlerin Belirsiz ve Karmaşık Olması

Konaklama işletmeleri, turizm endüstrisi içerisinde iş ve görev farklılığı en fazla olan işletmelerdir. Hizmetin üretiminde ve sunumunda insan kaynağının önemli bir rol oynaması yapılan işlerin güç ve karmaşık bir özellikte olmasına neden olmaktadır. Her birimdeki işlerin kendine özgü farklı nitelikte işgören tarafından

yapılması işgörenlerin farklı bölümlerde birbirlerinin yerine çalıştırılmasını da güçleştirmektedir.

İşletmede iş ortamında oluşan karışıklığın önlenmesi için öncelikle yapılan işlerin tanımlanması ve buna göre görev dağılımının yapılması gereklidir. Hatta eleman gereksinimi hangi nedene bağlı olursa olsun mutlak surette insan kaynakları yöneticilerinin elinde yazılı bir iş tanımı olmak zorundadır. Bu yazılı tanım, işten ayrılan bir elemanın pozisyonu ise, zaten varolduğu bilinen yazılı tanımlar ilgili birim amirleriyle yeniden gözden geçirilmelidir. Yeni ortaya çıkan bir gereksinim ise, bu defa da gereksinim belirten birim yöneticilerinden, iş tanımı kapsamlı bir şekilde alınmalıdır. İş tanımında, tanımlanacak olan pozisyona ilişkin unvan, bağlı bulunduğu departman, işin tanımı, görevleri, yetkileri ve ilişkileri belirtilmelidir (Berkol, 2001).

İş tanımı, yalnızca işletmede karışıklığın önlenmesi amacıyla kullanılmamaktadır. Örneğin, performans değerlendirmesi, iş tanımı, hedefler ve yetkinlikler doğrultusunda gerçekleştirilir. Performans değerlendirme sisteminin amacı işgörenlerin bilgi ve beceri düzeyini arttırmak, mesleki gelişimlerini sağlamak ve şirketiçi iletişimi arttırmaktır. Kariyer planlaması ve eğitim politikaları performans sistemine destek vermekte ve performansın geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

İşletmede iş karmaşıklığının oluşması bir yönetim sorunu olarak değerlendirilmelidir. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin yönetime katılma dereceleri diğer sektör işletmelerine göre daha düşüktür. Yöneticiler işletmelerinde oluşan sorunları görmedikleri için çözüm üretmekte de gerekli çabayı göstermemektedir.

İşletme içinde enformasyon ve bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonun amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olmayacaktır. Yapılan işler pazara ilişkin bilgiler, teknik bilgiler, müşteriler hakkında notlar herkesin erişebileceği bir ortamda tutulmaz ve bilgi paylaşılmazsa organizasyon ileride zor durumda kalabilir. İşletmelerde her gün binlerce fırsat fark edilemediği için değerlendirilmeden kaybolup gitmektedir.

İşletmede oluşan sorunların giderilmesi için zamanında müdahale etmek kadar bu sorunu görüp görmemekte önemlidir. Bu sorunların yönetime önemli dersler vermesi bir sonraki aşama için oluşan problemlerin çözümünde kolaylıklar sağlayacaktır.

Yöneticilerden herşeyi bilmeleri beklenemez. “Ben bilirim” sendromu, eğer yönetici bilmiyorsa işletme için olumsuz sonuçlara yol açar ki, genellikle yöneticinin her şeyi en iyi şekilde bilmesi mümkün değildir. Yöneticinin işi, her şeyi bilmek değil, amaçlara ulaşmada insanların, kaynakların ve bilginin organize edilmesine fırsat yaratmak olduğudur.

İşletmede oluşan sorunlarla kişileri karşılaştırma daha büyük sorunların doğmasına neden olur. İşletme içinde probleme yol açanlar bulunur, cezalandırılır bazen de işten çıkarılır. Esas olan problem ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğu ve bunun tekrarlanmasının nasıl engellenebileceğidir. Ancak her karışıklığın giderilmesinde işgörenin işten çıkarılması işletmenin çalıştıracak eleman bulamama riskini arttıracaktır.

Konaklama işletmelerinde iş ile ilgili olan karmaşıklığa neden olarak yalnızca iş ve görev tanımlaması şeklinde bir yaklaşımda bulunmak yanıltıcı olur. İşgörenleri etkileyen çeşitli sosyal haklar, çalışma statüsü, çalışma zamanı, işgörenler arası rekabet gibi birçok konu işyerinde karmaşıklığa neden olmaktadır.

2.6.2.1.14. Örgüt İçi İletişimin Etkisi

En kısa tanımı ile iletişim bilgi aktarımıdır. İletişim bir mesaj alışverişidir. Mesaj ise, bir işletmenin çalışanları arasındaki bilgi, veri ve sezgi aktarımı sırasında kullanılan her türlü yazılı, sözlü ya da sözsüz haberleşme teknikleridir.

İletişim kavramı; süreç, etki, fikir, haber, duygu, ifade, anlam, mesafe ve temel eğitim becerileri gibi bir çok kavramı içeren karmaşık ve çok boyutlu bir süreç niteliği taşımaktadır (Day, 1993; Berberoğlu, 1997). Bu süreç, bir sistemin devam eden işlevini içermektedir. Buna göre iletişimi bir sistem olarak görmek mümkündür. Sistem, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere birbirleriyle etkileşim halinde olan

öğeler bütünü olduğuna göre iletişim sürecini yapılandıran temel öğeler de bulunmaktadır.

Bu öğeler aşağıdaki gibidir (Arthurandersen., 2001c);

- 1) Gönderici
- 2) Filtre
- 3) Mesaj
- 4) İletişim kanalı
- 5) Alıcı
- 6) Çevre
- 7) Geribildirim (feedback)

İşletmelerde çalışanların etkinliğinin artırılması, işlerin kolaylaştırılması, çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanması ve yönetimin çalışanlara aktarmak isteği konuların rahatlıkla ulaşması etkin iletişim tekniklerinin kullanılması ile başılır (Dennis, 1995). Kullanılacak iletişim teknikleri her ne kadar işletme yönetimince geliştirilmeye çalışılsa da çalışanların doğal iletişim yeteneklerinin de olması gereklidir (Day, 1993).

İşletmelerde iletişimin sağlanmasında gönderici ile alıcıdan kaynaklanan bazı sorunlar nedeniyle iletişimde kopukluklar oluşabilmektedir. Ayrıca iletişimi gönderici ve alıcının dışında etkileyen etkenlerin de olması, iletişimde güçlükler çekilmesi işgörenlerin yanlış değerlendirilmelerine neden olmaktadır. Konaklama sektöründe işgörenlerin kendi aralarında ve müşterilerle olan ilişkilerinde, iletişim zayıflığı veya eksikliği nedeniyle telafisi olmayan hatalar olmaktadır.

Güçlü bir iletişim yapısı olan işletmelerde işgörenlerin daha verimli çalıştıkları, örgüte bağlılıklarının daha kuvvetli olduğu görülmektedir (Day, 1993). İletişim kuran tarafların, birbirlerini doğru algılamasında, görüşleri, anlayışları ve olaylara yaklaşımlarının benzerliği iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Benzer değerleri paylaşan, benzer eğitim almış ya da aynı çevreden olan kişilerin etkin bir iletişim sürecinde bulunma şansı daha fazladır. Benzerlikler ve ortak yönler, bireysel iletişimde olduğu kadar toplumsal iletişim ve uzlaşma sağlanmasında da önemli rol oynar (Berberoğlu, 1997).

Genel olarak yönetim faaliyeti, iletişim sürecinin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vb. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla önem taşımaz. Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, alt kademedeki çalışan işgörenlerin başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Kısaca iletişim, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Yönetici dünyanın en önemli planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk koşulu ise iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmamışsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve haberin ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise işe gecikme, devamsızlık, performans düşüklüğü, kayıp ve zararlar vb. şekillerde kendini gösterir (Yıldırım vd., 1996).

İnsanların her yönden geliştirilmesi işletme yönetimlerinin temel görevlerinden birisidir. Günümüzde yönetimlerin başarısı öncelikle insanları anlamak ve onlara kendi düşüncelerini istenildiği biçimde aktarmaya bağlıdır. Bunun sonucunda etkin iletişimin önemi giderek artmaktadır. Etkin iletişim olmadan ne etkin yönetim ne de örgütlerin yaşamasında son derece önemli olan yaratıcılık mümkün olabilmektedir. Bu durum yönetim süreçlerinden iletişimin ön plana çıkması zorunluluğunu oluşturmuştur.

2.6.2.1.15. İşletmedeki Nitelikli İşgörenlerin Oranının Etkisi

Bir işletmenin yönetimi, mevcut insan kaynaklarını işletmede tutmanın yanı sıra gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını da tespit edebilmelidir. İnsan kaynakları planlamasının konusunu oluşturan bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, organizasyonun gelecekte alacağı şeklin ve işgücü devir hızı oranlarının tahmin edilmesi gerekir.

İnsan kaynakları planlamasının yapılabilmesi için bazı analizlerin yapılması gerekir. Bunlardan birisi olan iş yükü analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli işgören sayısının belirlenmesini sağlar. İşgücü analizinde ise devamsızlık ve işgücü devri durumu incelenir. Mevcut durumun incelenerek

istatistiklerin ortaya konması, gelecekteki durumun tahmin edilmesinde önemli bir rol oynar.

İnsan kaynakları eğitimi turizm işletmeleri için önemli bir sorun olduğu kadar genelde ülkemiz açısından da son derece önemli bir sorundur. Nitelikli personel hem turizm işletmesinin bazı kusurlarının görülmemesine ya da hoşgörü ile karşılanmasına katkıda bulunmakta hem de ülkemizin yabancılara tanıtımında önemli rol oynamaktadır.

Freeman'a (2001) göre bir işletme yöneticisinin başarısında mevcut insan kaynaklarının niteliği önemli bir etki yaratmaktadır. İşletmede işgörenlerin nicelik olarak fazlalığından daha önemlisi nitelik bakımından sahip olduğu değerlerdir. Yapılan işin kalitesi ancak çalışanların deneyimi ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır.

Sürekli değişen ve gelişen müşteri isteklerine tam uygunluk ilkesi, kendi sektöründe, yenilikleri takip ederek, bunlara öncülük etmeyi görev edinmiş ve bunu da eğitilmiş, performansı yüksek bir ekiple çalışarak sağlamak işletmenin hedeflerini kolaylaştıracaktır. En az hatayla çalışmak, çalışanları eğitme ve memnuniyetlerini en üst seviyeye çıkarmak, ekip ruhu ile çalışmak, Toplam Kalite Yönetimine ulaşmak için belirlenen standartlara her zaman uymak ve kurulan kalite sistemini sürekli geliştirmek ancak nitelikli işgörenlerle sağlanabilir.

Bir sektörde oluşan şirket birleşmeleri genelde insan kaynaklarını, kilit ve uzman işgören yönünden olumlu şekilde etkileyecektir. Ancak alt kademelerde işsiz kalma durumları ortaya çıkabilir. Birleşmeler aynı zamanda nitelikli işgören yönündeki rekabeti arttıracak ve özellikle bazı hizmet sektöründeki aşırı ücretleri törpüleyecektir (Saral, 2001).

Nitelikli eleman gereksinimin karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, bazı sektörler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri nitelikte işgörenleri bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle işletmeleri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdam etme zorunluluğudur. İşletmelerde emek yoğunluğunun nisbeten yüksek oluşu ve sunulan hizmete göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok

yönlü nitelikli elemana daha çok gereksinim duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Bu elemanların yetiştirilmesi de, işletmeler için ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Gerek finansal bakımdan, gerekse de zaman açısından pek çok işletme bunu başaramamaktadır. İşletmelerde, belli başlı işletme işlevleri için uzman işgörenin olmayışı, eleman alımında işletme sahiplerinin cimri davranması, “pahalı eleman yoktur, pahalıya gelen eleman vardır” ilkesinin gözardı edilmesi gibi nedenler, işletme faaliyetlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu işyerlerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut işgörenin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına neden olmakta, bu açığın giderilmesi için işgörenin eğitime ağırlık verilmemektedir (Özgen ve Doğan, 2001).

Diğer taraftan, konaklama sektöründeki bu tür işletmeler için üstün nitelikli yöneticileri bulmak oldukça güçtür. Uluslararası zincir işletmeler ile büyük ölçekli işletmeler, küçük işletmelerin veremeyeceği yüksek ücretlerle yetenekli ve deneyimli yöneticileri öncelikle işe almaktadırlar. Genç yöneticiler, büyük işletmeleri, hem kendilerine güven verdiği ve hem de yükselme imkanları daha fazla olduğu için tercih etmektedirler.

Nitelikli eleman temini, işletmeler için çok önemli bir sorundur. Bu işletmeler, sürekli aynı işi yapmamaktadırlar. Diğer taraftan, nitelikli işgörenleri istihdam etme konusuna sadece giderler açısından bakılmakta, kaliteli çalışanların işletmeye sağlayacağı yararlar gözardı edilmektedir. Bu yüzden işletmeler, nitelikli, bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği yüzünden, kendilerinden beklenen performansı gösterememektedirler (Özgen ve Doğan, 2001).

İşletmelerde işgücünün genel olarak düşük nitelikli olması, mevcut nitelikli elemanlar daha yüksek ücret ve daha iyi imkanlar sağlayan bir başka iş bulduklarında işletmeden ayrılmaktadır. Bu da, işletmeler için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır.

2.6.2.1.16. Mesleki Eğitim Olanaklarının Etkisi

Ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanan, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip işgücüne olan talep de giderek artmaktadır. Artık işletmeler, sadece

verilen işleri yapan, kas gücü ile çalışan değil, yaratıcı, değişime kolayca uyum sağlayabilen, sorunları en kısa zamanda çözebilen, öneriler getirebilen, ve öğrenmeyi yaşamının bir parçası haline getirebilmiş işgücü istihdam etme eğilimindedirler. İşgücünün bu niteliklere sahip olabilmesi için de sürekli kendini geliştirmesi ve mesleki eğitimi kaçınılmaz olmaktadır. Genel anlamda mesleki eğitim, belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Ancak işgücünün değişen nitelikleri, mesleki eğitime süreklilik kazandırırken, verilen eğitimin içeriğinde ve niteliğinde de değişiklikleri zorunlu kılmaktadır (Kapız;2001).

Yeni işler, geleneksel işgücünün teknik bilgi ve becerisine gereksinim duymamaktadır. Bu yüzden işgücüne verilecek eğitim de ezbere dayalı ve fiziksel olmanın ötesinde, zihinsel ve öğrenmeyi öğretmeye dayalı olmalıdır. Mesleki eğitimden beklenen pazarın değişen yapısına ve teknolojik değişikliklere kolayca cevap verebilecek ve uyum içinde çalışabilecek, daha yüksek bilgi düzeyine sahip, sürekli öğrenen ve daha fazla sorumluluk alan işgücüdür (Kutal ve Büyüksulu, 1996;169). Bunun için hissetme ve kavrama, kontrol edilecek süreci ve kontrolün önemini anlama, hızlı ve yerinde karar verme yeteneğini ve birlikte çalışma ruhunu kazandırabilecek ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir eğitime gereksinim vardır (Kapız, 2001).

Ancak eğitim sadece teknik bilgi ve kavram açısından olmamalıdır. Mesleki eğitim, işin nasıl yapılacağı, iş araç ve gereçlerinin ve zamanın etkin bir şekilde kullanımı gibi teknik bilgilerin yanında yeni düşünce sistemi ve iş anlayışında da gelişmeler sağlamalıdır. Çünkü, işgücünün, işin yenilenen değerlerine ve yeni iş anlayışlarına da sahip olması önemlidir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların sadece kendi işlerini yapmalarının ötesinde, kendileri dışındaki birimlerde gerçekleştirilen işler ve işletmenin genel durumu hakkında da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu da, çalışanların bilgilerini ve niteliklerini sürekli geliştirmelerine olanak sağlayan bir mesleki eğitimden geçirilmeleriyle mümkündür.

Eğitimin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Bu yönüyle ele

alındığında, işe yeni alınan kişilere uygulanmakta olan mesleki oryantasyon eğitimi, daha fazla ilgi çekmekte ve bireyin verimliliğinin artırılması açısından anahtar rol üstlenmektedir. Mesleki eğitim, çalışma yaşamına ilk kez katılanlara ve işletmelerde yerleri değişen işgörelere uygulanan eğitim olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörelere işe başlama öncesi ve işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. Yeni işin gereği olarak, yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması amacıyla eğitsel programlar uygulanır (Keser;2001).

İşletmelerde mesleki eğitimin yararları yalnızca işgören açısından değerlendirilmemelidir. Aynı zamanda işletmelerin, işgörelere verilen mesleki eğitimden doğrudan ve dolaylı olarak yarar sağlamakta olduğu bir gerçektir. Bu nedenle mesleki eğitimin değerlendirilmesi hem işgörelere hem de işletmeler açısından yapılmalıdır.

Mesleki eğitiminin amaçları işe alınan eleman ve işletme açısından olmak üzere iki grupta incelenebilir (Arthurandersen., 2001a; Keser, 2001);

1) İşe alınan kişi açısından;

- İşe yeni alınan işgöreni işe alıştırmak ve kendine güven kazanmasını sağlamaktadır,
- İşyerine bağlılığının ve verimliliğinin artırılması, çalışana rahat bir ortam hazırlamak ve bunu hissettirmektedir.
- Eğitim çalışana moral kazandırır.
- Çalışana şirketin hedeflerini tanıtır
- Güven, açıklık ve yaratıcılığı çoğaltır.
- Üst-ast ilişkisini güçlendirir
- Eğitim çalışanın gelişimine katkıda bulunur
- İş bilgisi ve becerileri geliştirir
- Çalışanın değişime ayak uydurmasını sağlar.

2) İşletme açısından;

- İşgücü devir hızını düşürmek ve işletme karlılığını arttırmaktadır,

- İşgörene sorumlulukların bildirilmesi ve ileride oluşacak gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmaktadır
- Çalışanın daha doğru kararlar almasına ve problemleri etkin bir şekilde çözmesini sağlar.
- Kişisel gelişimi ve özgüveni yükseltir.
- Liderlik, iletişim becerileri ve tutumları için gerekli olan bilgiyi sağlar.

İşletmelerde eğitimin amacı, en kısa zamanda, en düşük maliyetle en fazla üretimin sağlanması ve örgüt karlılığının artırılması olarak görülmektedir. Ancak eğitimin bu ekonomik amacının yanında toplumsal ve bireysel amacı da vardır ve bu amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitim bu üç yönüyle bir bütün olduğundan, gerçek bir eğitim planlamasının ve reformunun da eğitimin bu üç amacı arasında bir denge kurulmasını sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir (Cengizhan ve Ersin, 2000).

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya gizli yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri işletmeye bağlayan işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı sağlayan bir görevler dizisini de yüklenmektedir. Eğitim, aynı zamanda, çalışanların güdülenmesi, güven duygusunun geliştirilmesi, bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatminin sağlanması, örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesini sağlamaktadır.

2.6.2.1.17. İşletmelerde Genel Yönetim Etkeni

Tüm dünyada yaşanan 'örgütsel değişimler' göstermektedir ki; başarılı bir işletme olabilmek, sahip olunan teknolojik güçle değil, o teknolojiyi en üst düzeyde kullanabilecek işgücü ve bunu sürekli kılacak iyi bir yönetimle gerçekleştirilebilir. Bu önemi keşfedilen "yönetim" faktörü, işletmeleri "iyi yönetici" arayışına götürürken, yönetici adayları için de "iyi" olmanın kriterleri oluşmaya başlamıştır. Gün geçtikçe gelişen ve çıtanın yükseltildiği "iyi yönetici" kriterleri, uluslararası nitelikteki bilgilere sahip olmayı da içermektedir.

Yönetim kavramı eskilere dayanmakla birlikte modern anlamda bilimsel yönetimin incelenmesi 20.yüzyılın başlarında Frederich W. Taylor ve Henri Fayol (Usal ve Kuşlvan, 2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Günümüze kadar geçen dönemde yönetime ilişkin değişik tanımlar yapılmıştır. Bu yaklaşımların temelinde işletmenin amaçları ile bireylerin ve grupların faaliyetleri incelenmektedir.

Yönetim, işletmelerin değişik amaçlarını gerçekleştirmek için insan gruplarının işbirliği içinde yaptığı sistemli düzenlemelerin sağlanmasıyla gerçekleşen bir süreçtir. Konaklama işletmeleri son derece karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olması ve hizmet sunması bakımından yönetim faaliyetlerinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Şener, 2001;28-29);

- Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir.
- Yönetim bir grup faaliyetidir.
- Yönetim insanlara yönelik bir faaliyettir.
- Yönetim iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.
- Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
- Yönetim yetki ve sorumluluk faaliyetidir.

Son dönemlerde teknolojiye ve iş yaşamında meydana gelen gelişmeler, kurumları çok önemli değişikliklere yöneltmektedir. Teknoloji hem büyük bir yardımcı hem de büyük bir stres kaynağı durumundadır. Teknolojinin yaşama kattığı hız ve bilginin geniş kitlelerin erişimine açılması belirsizlik katsayısını arttırmakta ve tahmin edilebilirliği oldukça azaltmaktadır. Yükselen risk faktörü, rakiplerin çoğalması ve pazar koşullarının ağırlaşması gibi faktörler gelecekle ilgili kaygıları artırmaktadır. İş yaşamına hakim olan bu karmaşık ve tedirgin hava işletmeleri etkin yönetim, özellikle de maliyet ve insan kaynakları yönetimi konularında dikkatli ve çabuk kararlar almaya ve uygulamaya yöneltmektedir.

İşletme yönetimi finansal sonuçlara ve bilanço yönetimine dönük katkı ve hedeflerin peşinde koşarken, İnsan kaynaklarından gerekli olanı temin etmek, gereksizi elemek, kaynak bulmak, iyi yönetmek, en etkin ve en ucuz maliyetler yönünde süreçleri yapılandırmak, özlük işlerini, raporlamayı zamanında ve doğru bir şekilde yapmak, yasal sorumlulukları yerine getirmek gibi pek çok görevi yerine getirmesi beklenmektedir. İnsan Kaynakları aynı zamanda çalışanın elçisi de

durumundadır. Çalışan ve üst yönetim arasındaki ilişkilerde öneri ve çözüm getirmek, gerektiğinde çalışanın yanında ve uzlaştırmacı davranmak durumundadır. İnsan boyutunun yanısıra bir süreç uzmanı da olmak zorundadır. Örgütün var olma nedeni olan işi sahiplenecek kadar işin içinde olmalı ve bir operasyon uzmanı gibi davranacak şekilde tüm çalışanlarla iletişimini en yüksek düzeyde tutmalıdır. İnsan Kaynakları, kurumlardaki değişimin öncülüğü ve bu değişimin gerçekleşmesindeki en kritik başarı faktörü gibi bir diğer stratejik bir rolü de üstlenmektedir.

Konaklama sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde iki değişik yönetici tipi mevcuttur. Bunlardan ilki, belirli bir ücret karşılığı çalışan profesyonel yöneticiler diğeri ise, işletme sahibi olan yöneticilerdir. Profesyonel yöneticilerin daha çok büyük ölçekli konaklama işletmelerinde görev yaptıkları görülmektedir. Büyük ölçekli işletmelerdeki organizasyon yapılarının daha karışık olması da profesyonel yöneticilerin gerekliliğinin önemini vurgulamaktadır. Daha küçük ölçekli işletmelerde yöneticilerin, işletme sahibi/sahiplerinin olduğu görülmektedir. Bu tür işletmelerin aile şirketi yapısında olması, yöneticinin işletme sahiplerinden olmasına neden olmaktadır.

İşletmede yönetim işlevleri genel olarak, planlama, organizasyon, koordinasyon, komuta ve kontrol işlevi şeklinde bilinmesine rağmen bazı yazarlar bu işlevlere ilave olarak eşgüdüm işlevini de yönetim işleri arasında saymaktadır. Henry Fayol, işletme de yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Eren, 1993;15; Şener, 2001;32);

- Alt kademede çalışanlar arasında bilgi, yetenek ve deneyimlere göre iş bölümü yaparak uzmanlaşmayı sağlamak,
- Çalışanlara yapılacak işlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluklar vermek,
- Faaliyetlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurmak,
- Çalışanların sadece birim amirlerinden emir alması ve ona karşı rapor verme sorumluluğunu sağlamak,
- Örgütün her biriminin yaptığı işlerin hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliğini oluşturmak,
- Örgütün amaç ve çıkarlarını, bölüm ve kişisel amaç ve çıkarların üstünde tutmak,

- Örgüt içinde ödüllendirme olduğu kadar cezalandırmayı da uygulamak,
- İdari görevlerin verilmesinde gereken özenin gösterilmesi, israfın önlenmesi ve bütün çabaları işletmenin genel amaçlarına yönlendirmek için yönetim sistemini kurmak,
- Örgüt içinde yönetim kademesinden başlayarak en alt kademe çalışana doğru hiyerarşik bir yapı oluşturmak,
- İşletmenin maddi ve beşeri tüm bütün araçlarını etkin ve verimli olarak hizmet edebilecek şekilde düzenlemek,
- İşgörenlerde iş devamlılığı sağlayarak verimliliği arttırmak,
- İşletmelerde sorunlar çıkmadan önce gereken önlemleri almak,
- Çalışanlara karşı adaletli davranmak ve ayırım yapmamak,

Taylor'a (1911) göre yönetimin temel konusu her işgörenin verimliliğini arttıracak yollar bulmaktır. Her işgörenin ayrı ayrı verimliliğinin artması sonuçta toplamın verimliliğini arttıracak ve bu da işverenin gelirini arttırmış olacaktır. İşgören ile işverenin başarısı doğru orantılıdır. Günümüzde bile çevremizde sık sık verimsizlik ve çalışanların sıkıntılarıyla karşılaşmaktadır. İşgörenler yapabilecekleri iş kapasitesine oranla çok daha düşük verimle çalışmaktadırlar ve bu tembellik, başlıca şu nedenlere dayanmaktadır;

- İşgörenlere hakim olan, fazla çalışma sonucu işler çabuk bitecek, gereken miktarda üretimin daha az sayıda işçiyle gerçekleştirilebileceği gerçeği ortaya çıkacak ve birçok kişi bu nedenle işten çıkarılacak düşüncesi,
- Bu düşünceye uygun olarak gerçekleştiren çalışmaların yönetim kademelerince olumlu olarak benimsenmesi,
- Nesilden nesile geçen ve kimsenin önüne geçmediği ilkel üretim yöntemlerinin işletmelerin yönetim kademelerine kadar hakim olması,
- İşgörenler, işleri kendi bildikleri yöntemle göre yapmakta ve bir standart yakalanamamaktadır.
- İşgörenler işe alınırken yeterlilik, yetenek ve kapasiteleri gözönüne alınmamaktadır.

Taylor' un çalışmaları, bu gözlemlere dayanmış ve temel amacı da israf ve kayıplara yol açan nedenleri bulup onları en düşük seviyeye indirmek ve verimliliği

arttırmak olmuştur. İşte Taylor mevcut sorunlara bilimsel bir açıdan yaklaşmış ve çözüm için dört prensip geliştirmiştir;

- Yaklaşımlar bilimsel yöntemlere dayanmalıdır. Gözlem ve ölçümler yapılarak her işin yönetimi belirlenmeli ve bilimsel bir tabana oturtulmalıdır.
- Çalışanlar bilimsel olarak seçilmeli ve en uygun oldukları işe önce bir eğitmeden geçirilerek yerleştirilmelidirler.
- Bilimsel iş ve eğitilmiş çalışan kavramları bütünleştirilmelidir. Bu sayede çalışanın daha fazla gelir elde etmesi sağlanırken, işveren için de maliyetlerin düşmesi imkanı doğar.
- İşveren ve işgörenler arasında bilimsel yönetim tekniklerini uygulamada bir koordinasyon olmalıdır. Yönetim ile ilgili sorumluluklar işgörenin üzerinden alınmalıdır.

Avcı ve Karatepe'ye (2000) göre yönetim anlayışı, hizmet işletmesinin sınır birimlerinde çalışan işgörenlerin iş tatminini belirler. İş tatmini üzerinde etkili olduğu iddia edilen fiziksel ortam değişkenidir. Örgütsel davranış literatürü, fiziksel ortam boyutlarının iş doyumunun yanında, verimliliği de etkilediğini vurgulamaktadır. Fiziksel ortamın iş doyumunu üzerinde etkili olabileceği iddiasına yönelik sınırlı sayıda çalışmaların olmasına rağmen, örgütsel davranış literatürü gibi pazarlama literatürü de, fiziksel ortamın ödeme sistemi, yükselme olanakları, denetim mekanizması gibi değişkenlerle birlikte, iş doyumunu belirlediğini ifade etmektedir.

2.6.2.1.18. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları

Yöneticilerin işletme içi ve işletme dışındaki birçok gruba karşı etik sorumluluklarının olduğu kabul edilen bir görüştür. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki temel olarak, çalışan kişinin o işletmede çalışmaya başlamasıyla oluşmaktadır. Hatta işe girmeden önce karşılıklı sorumlulukların başladığını söylemek mümkündür. Kişiler, bir işletmede çalışmaya başlamadan önce ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen bir yazılı iş sözleşmesi hazırlamaktadırlar. Bu sözleşmede çalışan kişi, yeteneği elverdiğinde belirli ücret karşılığında işletmeye hizmet etme görevini üstlenmiş biri gibi görülmektedir. Bu sözleşmede karşılıklı hak ve yükümlülükleri düzenleyen hükümler bulunmaktadır. Fakat tek başına sözleşme yeterli değildir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında yazılı olan bu sözleşme dışında

da, yazılı olmayan bir karşılıklı anlaşma bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, ekonomik bir işletmede, işletme ve birey arasındaki ilişkileri belirleyen sözcüklere dökülmemiş bir anlaşma vardır. Çoğu kez yazısız olan ama yine de herkes tarafından bilinen bu anlaşmaya göre; birey, belirli bir ücret karşılığında becerisini, işletmenin kullanımına sunacaktır. Buradaki temel varsayım, çalışanların yaptıkları işleri özenle ve bağlılıkla yerine getirdikleridir. İşletme de, çalışan her bireyin potansiyelini geliştirmek için gayret gösterecektir (Şimşek, 1999).

Konaklama işletmeleri göz önüne alındığı zaman; etik ile konaklama işletmesi yönetim süreci arasında da sıkı ilişki olduğu ifade edilebilir. Konaklama işletmesinin, müşterilerin yalnızca konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarını değil bunun yanında bir takım sosyal ihtiyaçlarını da karşıladığı dikkate alındığında, ilişki daha da derinleşmektedir. Konaklama işletmelerinde; ürünün doğrudan doğruya müşterilerin önünde hazırlanması ve sunulması, müşteriler ve konaklama işletmesi çalışanlarının gece gündüz aynı mekanda bulunması, ürün sunumu yanında müşterilerin, can ve mal güvenliğinin de konaklama işletmesinin sorumluluğunda olması sonucunda, konaklama işletmelerinin yoğun sosyal ve ekonomik ilişkilerin yaşandığı yerler olarak karşımıza çıkmasına neden olduğu ifade edilebilir. Ayrıca konaklama tesislerinde kalan müşterilerin ve çalışanların farklı kültürlerden geliyor olma olasılıkları, iki gurup arasında etik açıdan farklı beklentiler ve standartların olmasını beraberinde getirebilir ki bu konaklama işletmelerinde etik zorlamalarını da ortaya çıkarabileceği söylenebilir (Kılınç, 2000).

Konaklama işletmelerinde etik kuralların uygulanması ve çalışanlar arasında kabul görebilmesinin önemli bir etmeni, bu kuralların yöneticiler tarafından çalışanlara açıklanması ve bizzat yöneticiler tarafından uygulanmasıdır. Ama yapılan araştırmalar konaklama sektöründeki yöneticilerin genellikle iş iştir düşüncesinden hareketle etik kurallarını çok fazla dikkate almadıklarını göstermektedir.

Bununla beraber son yıllarda konaklama sektörünün etik konusuna olan ilgisi artmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde International Institute for Quality and Service in Ethics and Tourism ve Marion Endowment for Hospitality Ethic Center otel işletmelerinde etik konusunda ilerleme sağlamak amacıyla çalışma yapmaktadır. Yine bu ülkede konaklama işletmesi yönetimleri, işletmelerinde

yaşanan etik sorunları en aza indirmek amacıyla çalışanlara neyin doğru neyin yanlış olduğunu açıkça ortaya koyan etik standartlar listeleri hazırlamaktadırlar. Etik kurallar listesi işletmenin uygulamaya çalıştığı genel ve özel etik kuralları tanımlar. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki konaklama işletmelerinin yaklaşık %50'sinin etik kuralları gösteren listeleri vardır. Öte yandan bu oran diğer orta ve büyük ölçekli Amerikan şirketleri ile karşılaştırıldığında (onlarda bu oran %80-%90 arasındadır) düşük kalmaktadır (Kılınç, 2000).

İş ahlakı çerçevesinde yöneticilerin işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu tüm guruplara karşı etik sorumlulukları vardır. Bu guruplardan bir tanesi de işletmenin çalışanlarıdır. Etik, konaklama işletmeleri açısından ele alındığı zaman yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarının daha da önemli olduğu ifade edilebilir. Bu durumun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Konaklama işletmeleri sundukları mal ve hizmetin gereği olarak emek yoğun özellik gösterir. Dolayısıyla işletmede çalışan sayısı çoktur. Çalışan sayısının çokluğu bireysel ilişkilerin karmaşıklığına neden olabilmektedir.
- Konaklama işletmelerinde maliyetlerin yaklaşık %30-40'lık kısmını çalışan giderleri oluşturmaktadır. Kar artışlarını etkilediği için maliyetlerin düşürülmesi yöneticilerin önem verdiği konulardan birisidir. Bu durum yöneticilerin çalışanlarla ilgili giderleri dikkatle ele almalarına neden olmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde mal ve hizmet sunumunun süreklilik göstermesi dolayısıyla yöneticiler ve çalışanların uzun süre aynı mekanı paylaşmalarına neden olmaktadır. Uzun süre aynı mekanı paylaşma nedeniyle ortaya çıkabilecek ilişkiler etik sorumluluklarını beraberinde getirebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yöneticilerinin etik sorumluluklarının önemi vurgulandıktan sonra genel olarak yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 1999);

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,

- İşgörenlerin dernek sendika kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
- Özel hayatın gizliliği hakkında saygılı olma sorumluluğu,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu,
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.
- Yöneticiler yukarıda sıralanan sorumluluklarını yerine getirerek adil ve eşit ücret, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı, insan kaynaklarını geliştirme ve kullanabilme fırsatı ve işletmenin içinde bütünleşmeye yönelik politikalar hazırlayarak, çalışma hayatını daha elverişli hale getirebilir.

Yöneticilerin, işletmede çalışan işgörenlerin çıkarlarını koruyabilmeleri için, sendika kurma, sendikal faaliyetlerde bulunma ve grev hakkına engel olmaması hatta, bunun için uygun bir ortam yaratması çalışanlara karşı etik sorumluluğunun bir gereğidir.

2.6.2.1.19. Diğer Etkenler

Konaklama sektöründe insan kaynaklarının önemi artık tartışılmaz boyutlara ulaşmıştır. Konaklama işletmelerinde istihdam edilen elemanların değişik ve çeşitli özelliklere sahip olması gereklidir. Aynı şekilde istihdam edilen elemanlarında işletmelerden beklentileri olmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin işgörenlerden ve işgörenlerin de işletmeden beklentileri gerçekleşmediği zaman işten ayrılmalara ya da çıkarılmalara söz konusu olmaktadır.

İşletmede aynı işi yapan ya da aynı pozisyonda çalışan her işgörenin eşit haklara sahip olması gereklidir. Çalışanlar arasında yapılan ayrıcalıklı yaklaşımlar, bazı işgörenleri olumlu etkilerken diğer çalışanların olumsuz şekilde etkilenmesine neden olmaktadır. Yönetimin bu şekilde çalışanlararası adaletsizlik yapması zamanla tüm işletme çalışanlarının etkilenmesine, yönetime ve aynı zamanda işletmeye olan güvenin sarsılmasına neden olacaktır. Çalışanların güdülenmesi zorlaştıkça verimliliğin düşmesi ve maliyetlerinin artması nedeniyle işletmenin önemli ölçüde ekonomik kayıpları ortaya çıkacaktır.

İşletmede çalışanların düşüncelerine kişisel ilgilerine gereken önem verilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde tüm çalışanların etkin bir şekilde değerlendirilmeleri gereklidir. Çalışanların kendilerine değer verildiğini bilmeleri işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Bu şekilde işgörenleri güdülemek ve istenilen verimi almak hem işletmeye yarar sağlayacak, hem de işgörenin iş ve işletme ile bütünleşmesini gerçekleştirecektir.

Konaklama işletmeleri, değişik ülke insanların bulunduğu ve sürekli hareketliliğin yaşandığı işlerin yoğun olduğu işletmelerdir. Buna rağmen bazı işgörenler için sıkıcı bir çalışma ortamı olarak görülmektedir. Genellikle müşteri ile doğrudan birebir ilişki içerisinde olmayan muhasebe, mutfak, çamaşırhane gibi birimlerde çalışanlar sürekli iş yoğunluğu ve kapalı alanlarda çalışmaları nedeniyle diğer çalışanlara göre daha yorgunluk hissetmektedir. Böyle bir durumda işgörenlerin çalışma istekleri azalmakta ve işler daha yavaş yapılmaktadır. Zaman kaybı ve işlerin birikmesi nedeniyle işletmeler çalışanlarından yeteri kadar iş verimi sağlayamamaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların sürekli olarak müşterilerle ilişki içerisinde olması nedeniyle müşteriye sunulan mal ve hizmetten ilk sorumlu olan kişiler olarak görülmektedir. Sunulan turistik ürünlerin belirli bir standarda sahip olmaması sürekli olarak sorunların oluşmasına ve müşterilerin tepki göstermesine neden olmaktadır. Bazı elemanların sorunları çözebilecek nitelikte olmaması, sorunların daha da büyümesine neden olurken müşterilerin işletme hakkında olumsuz yargıya kapılması kaçınılmaz olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların geliştirilmesi amacıyla sürekli olarak eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlar mesleki eğitim olduğu kadar, halkla ilişkiler ve müşteri ilişkilerini de kapsayacak şekilde olmalıdır. Çünkü hizmet sektöründe çalışanların müşterilere olan yaklaşımı son derece önemlidir.

2.6.2.2. Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma Durumu

Yönetim tarafından işten çıkarılma çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmalardan farklı olarak belirli nedenlerle işten uzaklaştırılmasıdır. Bu bölümde çalışanların yönetim tarafından işten çıkarılmalarının nedenleri incelenecektir.

2.6.2.2.1. İşe Devamsızlık

İşgörenlerin işe devamsızlığı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çok değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmasına engel olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların tümünün çalışma sürelerine uymalarını sağlamaları gerekmektedir. İşe devamsızlığın, ülkeler arasındaki rekabet faktörleri karşılaştırmalarında önemi giderek arttığından, işe devamsızlığı azaltmak için yapılan faaliyetler hız ve önem kazanmaktadır (Tınar, 2000).

İşe devamsızlık konusu bir çok araştırmacı tarafından farklı sözcükler kullanılarak da olsa aynı anlamı verecek şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlarda ortak olan konu, işgörenin işe gelememesidir. Cascio'ya (1992; 593) göre devamsızlık, işgörenin herhangi bir mazereti olmaksızın ve işverene yada yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi şeklinde tanımlanmaktadır.

İşgörenlerin “işe devamsızlığı” çalışanlar arasında iletişimin kesilmesine neden olur. İşletmede yönetici ile işgörenler arasında ve işgörenlerin kendi aralarındaki iletişim kesildiğinde, üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerde nitelik ve nicelik bakımından bir düşüş olmaktadır (Dennis, 1995) Hinrichs'in (1991) Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı “Commitment Ties to the Bottom Line” adlı çalışmasından elde edilen bulgulara göre, işletmelerde bir işgörenin yaptığı her bir devamsızlık yaklaşık 100\$ ek maliyet getirmektedir.

Sürekli olarak devamsızlık yapan çalışanların işe uyum sağlamaları oldukça zorlaşmaktadır. İşe devamsızlık yapan işgörenleri diğer çalışanların da iş düzenini bozarak çalışma şekillerini etkilemektedir. Bir işyerinde devamsızlığın, çalışanlar tarafından sık sık tekrar edilmesi, işletmede yönetim ile işgörenler arasında sorunlar olduğunu yansıtmaktadır. Aynı zamanda devamsızlık konusunu alışkanlık haline

getiren işgörenlerin bu hareketleri, işten ayrılma niyetinde olduklarını göstermektedir (Rinefort, 1998).

Güdüleme hem kişi hem de işletme performansında önemli bir rol oynar. Psikologlar iş tatmini ile işe geç kalma, işe gitmeme, işi aksatma ve işi yavaşlatma arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Eğer bir iş, kişileri güdülemiyorsa, çalışanlar en ufak bir özürleri olduğunda işe gelmeyeceklerdir. Çoğu organizasyonlarda işe geç kalma, işe gelmeme ve çalışanların sık sık işten ayrılmaları işletmenin performansını olumsuz yönde ve doğrudan etkilemektedir.

Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı'nca yapılan "Davranışsal Eğilimler Üzerine İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerini İnceleyen Bir Araştırma"ya (2001c) göre, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın işi bırakma ve işe gelmeme eğilimleri ile olan ilişkisine bir nitelik kazandırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. İş doyumu ve örgütsel bağlılık konuları, endüstri psikolojisi alanında son derece önemli konular olup yarım yüzyıldır her iki konu üzerinde araştırmalar yürütülmektedir. İş doyumu çalışanın yaptığı işten aldığı olumlu duygusal durumla ilgilidir. Örgütsel bağlılık ise iş doyumundan ayrı olarak çalışanın görev yaptığı işletme hakkında sahip olduğu genel düşünceleri kapsar. Örneğin bir çalışanın iş doyumu düşük iken çalışmakta olduğu işletmeye bağlılığı yüksek olabilir.

Örgütsel bağlılık konusu araştırmacılar tarafından son derece rağbet görmekte olan bir konudur. Örgütsel bağlılık değişkeninin 1982 yılında Mowday tarafından yapılan bir araştırma sonucunda firmanın çıktıları ile yakından ilişkili olduğu bulunmuştur. Yine Mowday'in 1979 yılında yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın doğrudan çalışanların işi bırakma eğilimleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmanın sonuçları Koch ve Steers tarafından 1978, Angle ve Perry tarafından 1981 yılında onaylanmıştır. Yine Mowday'in 1979 yılında yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın işe gelmeme eğilimi üzerinde etkili olduğu bulgusunu 1984 yılında Larson ve Fukami, 1993 yılında da Yüksel, çalışmaları ile onaylanmıştır (Arthurandersen., 2001d).

İş doyumu da örgütsel bağlılık oranında araştırmacılar tarafından ilgi görmekte olan bir konudur. 1950 ve 1960'lı yıllarda güncellik kazanan "İnsan İlişkileri Hareketi" sonucunda konu akademisyenlerin ve iş dünyasından yöneticilerin ilgisini çekmeye

başlamış ve yıllar geçtikçe artan oranlarda incelenen bir araştırma konusu olmuştur. İlk kez 1959 yılında Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından yapılan çalışma sonucunda iş doyumu değişkeninin çalışanlara verilen sorumluluk hissi ile doğrudan orantılı olduğu bulunmuştur. Luthans'a (1992) göre iş tatminini belirleyen beş değişken bulunmaktadır; işin kendisi, ücretlendirme, terfi olanakları, yönetim şekli ve diğer çalışanlar. Yapılan araştırmalar sonucunda işten yeterince doyum sağlayamamanın sonuçlarının işe gelmeme ve işgücü devir oranı ile yakından ilişkili olduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile işe gelmeme eğilimi arasında ilişkiyi incelemek ve örgütsel bağlılık ile işi bırakma eğilimi arasında, "iş doyumu ve işi bırakma eğilimi arasındakinden daha kuvvetli bir ilişki vardır" önermesini test etmektir. Araştırmada toplam dört tane değişken incelenmektedir; iş doyumu, örgütsel bağlılık, işi bırakma ve işe gelmeme eğilimleri. Araştırmanın hipotezlerini şu şekilde sıralanabilmektedir (Arthurandersen., 2001d);

- 1) İş doyumsuzluğuna bağlı olarak işi bırakma eğilimi örgütsel bağlılığa bağlı olarak işi bırakma eğilimine oranla daha düşüktür.
- 2) İş doyumsuzluğuna bağlı olarak işe gelmeme eğilimi örgütsel bağlılığa bağlı olarak işe gelmeme eğilimine oranla daha düşüktür.

Yine aynı araştırmadan elde edilen bilgilere dayanılarak işe devamsızlığın nedenlerini ortaya koymak mümkündür. Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, bulundukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. Hatta böyle bir ortamdan uzaklaşıp evde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya baş dönmesini bile yeterli neden olarak kabul ederler. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucunda görülür. İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların kurumsal kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesi gerekir.

Genel olarak devamsızlık nedenleri arasında hastalık, kişisel nedenler, ailevi nedenler, ulaşım faktörleri, işyerinin uzaklığı, mevsimlik faktörler, kişinin işyerindeki konumu (kıdemli olması, yaşının büyük olması gibi) ve diğer nedenler olarak gösterilmektedir.

Devamsızlık oranı, belirli bir süre içerisinde işe gelerek çalışması öngörülen elemanın işe gelmemesiyle ortaya çıkan devamsızlığın planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle bulunan orandır. Hesaplama saat ve gün olarak iki şekilde yapılmaktadır(Leap ve Crino, 1993;56; Yüksel, 1998;64);

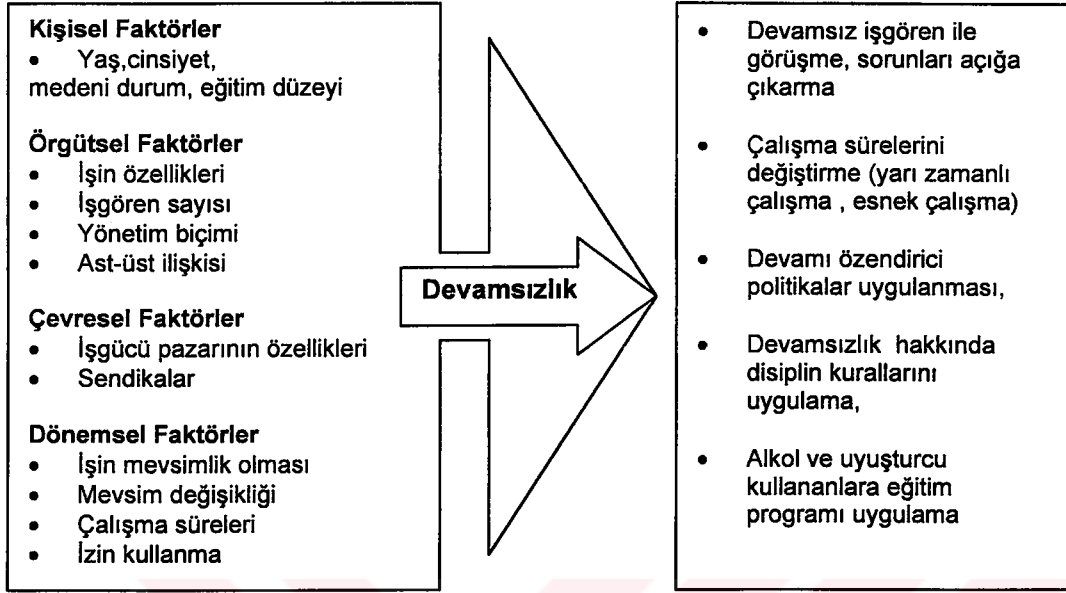
$$\text{Devamsızlık oranı (\% saat)} = \frac{\text{Kaybedilen toplam işgücü saati}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

$$\text{Devamsızlık oranı (\% gün)} = \frac{\text{Kaybedilen gün sayısı}}{\text{Çalışılan gün + Kaybedilen gün sayısı}} \times 100$$

İşgörenlerin işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi işgücü kayıplarına ve üretimin aksamasına neden olur. Bu nedenle işgücü planlaması yapılırken işgücü devrine neden olan işe devamsızlık durumu da dikkate alınmalıdır.

Günümüzde işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen olgularından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, iş görenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanda işine gelmemesidir. İşe devamsızlığın altında bir çok neden vardır. Yapılan araştırmalar, 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç grup ve yaştakilere nazaran daha az olduğu, kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları, çocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerde fazla çocuklu ailelere göre daha az devamsızlık yaptıkları, iş yerinin uzaklığı arttıkça geç kalma ve devamsızlığın fazlalaştığı kıdemli işçilerde kıdemsizlere göre devamsızlığın fazla olduğu öğrenim derecesinin yüksekliğinin devamsızlığı önemli ölçüde etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Devamsızlık oranını sıfıra indirmek mümkün değildir. Özellikle hastalıklar, personel sağlığı gibi sebepler önemlidir.

Şekil 2.2. Devamsızlığa Etki Eden Faktörler ve Çözüm Yolları

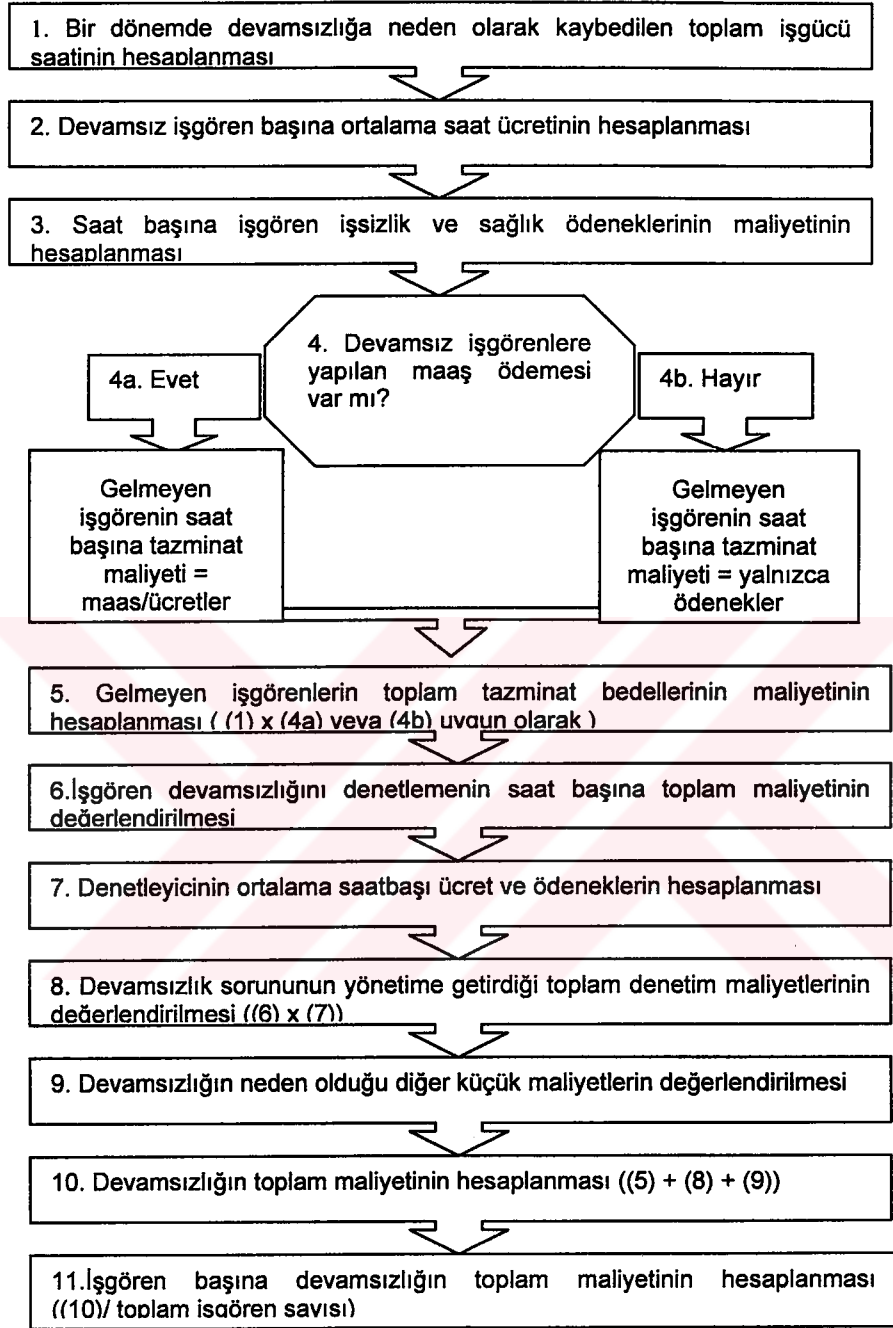


Kaynak : Aldemir ve diğerleri, 2001, s. 255

Şekil 2.2.'de belirtilen ve devamsızlığa etki eden faktörler işgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler olarak da nitelendirilen kişisel faktörler her bir çalışan açısından farklı etki yaratmaktadır. İkinci aşamadaki işin özellikleri, işgören sayısı, yönetim biçimi, ast-üst ilişkisi gibi örgütsel faktörler ise bir işletmedeki yönetimden kaynaklanan etkenler olarak değerlendirilebilir. İşgücü pazarının özellikleri ve sendikalar gibi çevresel faktörler ile işin mevsimlik olması, mevsim değişikliği, çalışma süreleri, izin kullanma gibi dönemsel faktörler ise genellikle işgören ve yönetim dışında gelişen faktörlerdir.

İşgörenlerin işe devamsızlığı sonucunda işletmeye olan maliyetleri çeşitli şekillerde oluşmaktadır. Devamsızlığın maliyetlerinin sistematik bir şekilde incelenmesi aşağıdaki Şekil 2.3.'de görülmektedir.

Şekil 2.3. İşgücü Devamsızlığının Maliyetleri



Kaynak : Cascio, 1992, s.594.

Şekil 2.3.'te de belirtilen işgücü devamsızlığının bir maliyet oluşturmada çeşitli nedenler söz konusudur. İşe devamsızlığın neden olduğu sonuçların, işgören-işveren ilişkilerinde, istihdam ve insan kaynakları politikaları bakımından önemli bir

yeri bulunmaktadır. Ayrıca çalışanlar açısından nedensiz ve özürsüz olarak işe devamsızlık bir tür hoşnutsuzluk belirtisi olarak ele alınabilir.

2.6.2.2.2. İşgörenlerde Performans Düşüklüğünün Etkisi

İnsan kaynakları yönetiminde, başarı değerlendirmenin yeri ve önemi günümüzde de tartışma konusu olan en önemli sorunlardan biridir. İnsan kaynağının işletmede işe ilk alınması ve çalışmaya başlaması ile birlikte ve çalışma yaşamının her aşamasında, çalışmaları, gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir.

Genel anlamda başarı değerlendirme (performans); işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir. Başarı değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini hem etkilemekte, hem de ondan etkilenmektedir. Ayrıca, işlerin tanımı, talimatlandırılması ve eşit dağıtımı için iş analizi ile yakından ilgilidir. Böylece, işgörenin tanımlanan işe olan katkısı, başarı değerlendirmenin ilk koşulu olabilir (Yücel, 1999).

Çalışanların sosyal ve psikolojik yapılarını bilmek için bazı psikoteknik analizler ve kişisel özelliklerinin de ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü insanlar, sosyo-ekonomik sistemin en iyi temsilcilerinden biri olan örgüt içinde anlam kazanabilirler. Bu açıdan örgütlerin, işgörenleri şekillendiren ve yönlendiren biçimsel bir yapısı vardır.

Başarı değerlendirmesi gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir. İşgören seçimi, güdüleme, başarı değerlemesi ve eğitim, insan kaynağının etkin yönetiminin dört önemli temel taşı olup, örgütte bireysel düzeyde verimliliği etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar arasında başarı değerlemesi diğerlerinden daha önemli görülmektedir, çünkü diğer üç unsur başarı değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre yönlendirilecektir (Yüksel, 1998;162).

Örgüt içinde başarı değerlendirmesi insan kaynakları açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Yönetimin gelecekle ilgili kararlarında da etkili olan başarı değerlendirmesi insan kaynakları konusunda uzman kişiler tarafından yapılması gereklidir. Çünkü işgörenler arasında yapılacak bir değerlendirme hem işgörenlerin

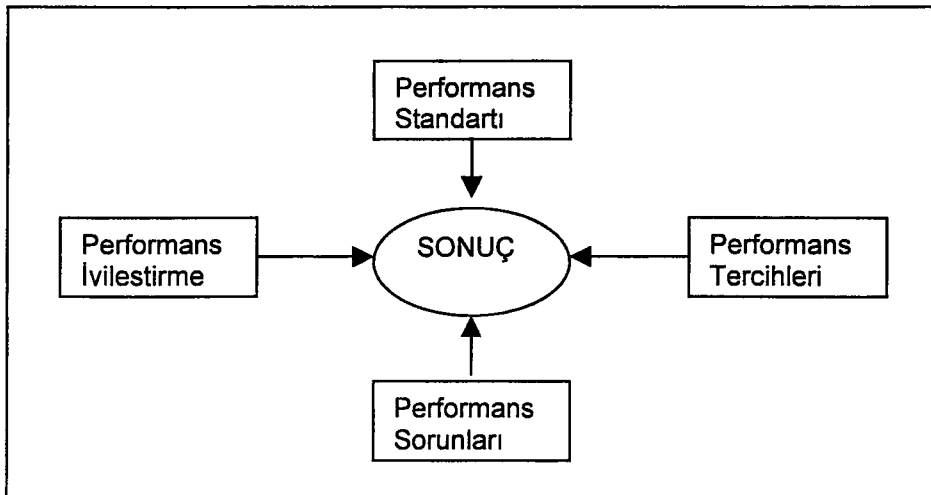
geleceğini hem de işletmeyi yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerde iki başarı değerlendirme sistemi çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan işgören değerlemeleridir. Biçimsel olmayan değerlemeler, genellikle amirlerin çalışanlar hakkında sahip oldukları düşüncelerdir. Gün içinde izleme yoluyla takdir etmesi ve uyarması ise biçimsel olmayan değerlendirme olarak kabul edilir (Yücel;1999). Biçimsel değerlemeler, örgüt içerisinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgören başarısını değerlemek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir (Aldemir vd., 2001;267; Yüksel, 1998;162).Yönetimin, işgörenleri günlük, aylık ve yıllık dönemlerde, bir plan ve sıra içinde yaptıkları faaliyetler açısından izlemesi (Yücel, 1999) biçimsel değerlendirmedir.

İşgörenin işe başlamasından itibaren kişisel nitelikleri ve başarılarında, işe başladığı güne göre gelişme ve gerileme olabilir. Bu da yöneticilerin beden, ruh, düşünce ve yetenekleri bakımından işgöreni iyi tanımlarına işaret eder. İşgörenin kendini ve işteki başarısını düzeltici ve geliştirici yönde etkili olduğu gibi örgüt ve işgörenin verimini de artırır (Yücel;1999).

Başarı değerlendirmesini etkileyen en önemli faktörler şunlardır;

- İşin türü
- Yasalar
- Çalışanların tutum ve tercihleri
- Yönetim biçimi

Şekil 2.4. Performansa Dört Boyutlu Bakış



Kaynak; Palmer, 1993, s.37.

Değerlendirme, insanların insanlara uyguladığı birşey olduğundan, başarı ölçümüne ilişkin sorunlar hiçbir zaman tümüyle ortadan kaldırılamaz. Ama standartlar ve işgörenlere verilecek bilgiler açıkça ifade edildiği zaman, başarı değerlendirmesi Şekil 2.4.'de olduğu gibi çok etkili bir araç haline gelebilir.

Çalışma yaşamında ve çevredeki sürekli değişimler göz önüne alınırsa, başarı değerlendirmenin amaçlarının da sürekli olarak değişmesi kaçınılmazdır. Buna karşılık, başarı değerlendirmenin amaçları; yönetsel, özendirme ve veri toplama olarak genelleştirilebilir. Örgütler belirli sürelerde; terfi, yer değiştirme, ücret, cezalandırma, işten ayırma, ödüllendirme ve eğitim gereksinimi gibi konularda bir dizi kararlar alırlar. Alınan bu kararlar, başarı değerlendirmenin amacına katkıda bulunabilir ve aynı zamanda örgütün verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine ışık tutarlar. Değerlendirmelerin en genel amacı, işgörenlerin emsalleri arasında, iş başarıları yönüyle ayrılması olarak belirtilebilir. Başarı değerlendirmenin amaçları, ölçmeye ve gelişmeye ilişkin amaçlar olarak iki başlık altında incelenebilir (Yücel, 1999).

a) Ölçmeye İlişkin Amaçlar

Bu amaçlar, işgörenin performansı hakkında bilgi edinmeyi sağlar. Bu bilgiler, örgütte yönetsel kararların alınmasında kullanılır (Aldemir vd., 2001;272; Yücel, 1999). Ölçmeye ilişkin amaçlar;

- Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi ve yargıya varmayı sağlar,
- Bir üst göreve terfi edecek işgörenleri ve yer değiştirme kararlarını belirler,
- Eğitim gereksinimini belirler,
- İşgörenlerin uyarılmasını sağlar,
- Ücretlerin belirlenmesine ve ödüllendirmeye esas teşkil eder.

b) Gelişmeye İlişkin Amaçlar

Değerlendirmelerin sonucu itibariyle, işgörenin etkinliğini ve verimini artırmak için, gelişmeye yönelik amaçlarından söz edilebilir. Bu amaçlar (Yücel, 1999; Palmer,1993;9);

- İşgörenin güdülenmesini sağlar,
- İşgörenin çalışma isteğini artırabilir,
- Geri besleme ile işgörenin gelişmesini sağlar,
- Örgütü geliştirerek, örgütsel etkinliği artırma yönünde rol oynar,
- Yönetici ve işgörenler arasında dengeli bir iletişim sağlar.

İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetim kademesinde görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de, işgören performansının artırılmasıdır. Bunu, yöneticinin işgücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade etmek mümkündür (Topaloğlu ve Sökmen, 2001).

Başarı değerlendirmesi sonucu tüm çabaların başarısızlıkla sonuçlanması ve elemanın hiçbir gelişme göstermemesi halinde işten çıkarma kaçınılmaz olur (Palmer,1993, 116). Bu noktada yöneticinin, her türlü çözüme başvurmasına rağmen, yapılan herşeyin işgörenin aleyhine geliştiğinden dolayı işten çıkarılmanın son çare olduğunu ve bu durumdan diğer elemanları etkilenmemesi için gereken önlemleri alması yerinde olacaktır.

2.6.2.2.3. Disiplinsiz Davranışların Etkisi

İnsan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek, arzu edilen davranış ve alışkanlıkları kazandırmak son derece güç bir iş olduğundan disiplin şarttır. Alışkanlık kişiliğin ve onun bazı hallerinin bir parçası olabilir. Disiplini örgüt için yararlı olan davranış biçimlerinin alışkanlık haline gelmesi ve uygulanması şeklinde tanımlamak mümkündür. İyi bir disiplin için her kural ve koşul örgüt üyelerinin hepsine aynı şekilde uygulanmalı, kurallar örgütün amaç, çıkar ve gereksinimlerine uygun olmalıdır. Disiplin bir alışkanlık ve bir sabır işidir. İyi bir disiplin insanların devamlı ve düzenli hareket etmelerini, tavır ve davranışlarının düzelmesini, işin kalite ve miktarının artmasını, insanların yönetimlerinin kolay olmasını iş görme arzu ve morallerinin yerinde olmasını sağlar.

İşgörenin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek disiplin konusunu ilgilendirmektedir. Bu nedenle işyerinde düzeni bozan, uygun hareket etmeyen, işe geç gelen veya

devamsızlık yapan, işyeri koşullarına uygun giyinmeyen bir kimseyi bu uygunsuz davranışlarından vazgeçirmek ve bunların yerine iyi alışkanlık ve davranışlar kazandırmak oldukça zor bir iştir.

Eren'e (1993; 274) göre disiplin kavramı, çalışanların inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır. Bu güç örgütün başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir.

Örgütsel davranış, insan davranışlarını içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bir ölçüde de bireyin örgütten ne şekilde etkileneceğini davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. İş yaşamının insan ve kişiliği üzerinde etkili olduğu gerçeği; gerek kuramsal çalışmalarla, gerekse konuyla doğrudan bağlantılı olmayan bazı ikili ilişkileri inceleyerek ortaya çıkarılmış bulunmaktadır. Gerçekten de çalışma yaşamı boyunca edinilen deneyimler, bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynayabilmekte, kişiliğini etkileyebilmekte, diğer yandan bireyin kişiliği, örgütsel davranış şekillendirebilmektedir.

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir bireyin, örgüt ortamını ve çalışma barışını olumlu şekilde etkilemesi söz konusu olamaz. Aile ve iş çevresi dışında kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları, hatta geldiği ırklar veya coğrafi bölgeler yanında dış dünyanın alışkanlıkları, ekonomik düzeyi, hukuksal ve ahlaksal kurallar, yasa ve ilkeler de kişilik üzerinde etkide bulunur (Aytaç, 2001).

Uygun olmayan davranış biçimleri ise disiplinsizlik, şiddet kullanma, başkalarına saldırma, hakaret etme, işyeri düzenini bozma ve huzurunu kaçırma, alkollü olarak veya uyuşturucu kullanmış olarak işyerine gelme veya işyerinde alkollü içecek içme veya uyuşturucu madde kullanma, sahtekarlık yapma, aldatma, güveni kötüye kullanma, hırsızlık yapma, işyerinin ticari sırlarını açıklama, işverenle rekabet içine girecek bir iş yapma veya işyerine maddi zarar vermedir. Ancak, işe gelmeme, geç kalma veya işyerine alkollü gelme gibi durumların işten çıkarma için

geçerli neden sayılabilmesi ancak bunların tekrarlanması veya alışkanlık halini almasıyla mümkündür.

İşyeri disiplinin derecesini anlamak için birçok kriter vardır. Bu kriterleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 1993;274); işgörenlerin devamlı ve düzenli olarak işlerine gelip gitmeleri, çalışmak için gerekli olan özel giysilerini mutlaka giyinmiş olmaları, işyerindeki araç ve gereçleri itina ile kullanmaları, yaptıkları işin sayı ve kalite bakımından doyurucu ve hatta takdir edilecek durumda olması örgüt tarafından konulmuş ve politika olarak kabullenilmiş çalışma yöntemlerini izlemeleri, iş görme arzuları ve morallerin yerinde olması, yöneticilerden gelecek emirleri kabule hazır bulunmaları halinde bu iş yerlerinde disiplin iyi bir şekilde kurulmuş demektir.

Turizm sektöründe çalışanların tutum ve davranışları büyük öneme sahiptir. Hizmeti satın alan ve hizmeti sunanların insan olması karşılıklı sorumluluk ve ciddiyet gerektirir. Hizmet sunumunda hatanın kabul edilmemesi nedeniyle işlerin ciddiyetini korumak ancak işgörenin belirli bir disiplin içerisinde hareket etmesi ile mümkündür.

Örgütsel alanda, işgörenlerin yönetimin istediği yönde ve seviyede hareket etmeleri istenir. İşgörenlerin herbiri farklı özelliklere sahip olduğuna göre, yöneticiler için bunu sağlamak gerçekten güçtür. Örgütsel performans ile işgörenlerin yönetimin istediği yönde ve seviyede hareket etmeleri arasında doğrusal bir ilişki olduğuna göre bütün işgörenlerin aynı davranışları göstermesi mümkün olmamaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarla örgütlerde davranışı etkileyen birçok faktör ileri sürülmüştür. Bunlar arasında Lewin (1951), davranışı, bireyin kişiliği ile bireyin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin bir işlevi olarak formüle etmiştir;

[Davranış = f (kişilik, çevresel faktörler)].

Bu görüş, Hogan(1994), McCaulley(1990), Organ ve Bateman(1986) gibi birçok araştırmacı tarafından da günümüzde kabul görmektedir(Zel, 2001).

Ülkemizde iş kanunu, iş yerinde disiplin ile ilgili olarak işveren ve işgörenlerin sorumlulukları hakkında gerekli bilgileri sunmaktadır. 1475 sayılı İş Yasasının 17/2

maddesine göre, aşağıdaki durumlarda işgörenin hizmet akdi, bildirim öneli beklenmeksizin ve kıdem tazminatı ödenmeksizin feshedilebilir(İş Kanunu, Madde 17/2). Bu durumda işgören işsizlik ödeneğinden de yararlanamaz.

- Hizmet akdi yapıldığı sırada bu akdin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek, veya gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işgörenin işvereni yanıltması;
- İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, veya işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve suçlamalarda bulunması;
- İşverenin evinde oturan işçinin yaşayışının o evin adabına ve usullerine uygun veya genel ahlak bakımından düzgün olmaması;
- İşçinin, işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması veya işyerine sarhoş veya uyuşturucu madde almış olarak gelmesi ve işyerinde alkollü içki veya uyuşturucu madde kullanması;
- İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması; İşgörenin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi;
- İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki gün veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü, veya bir ayda üç iş günü işine devam etmemesi;
- İşgörenin yapmakla yükümlü bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmaması;
- İşgörenin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işverenin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan

makinaları, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri on günlük ücretinin tutarı ile ödeyemeyecek derecede hasara veya kayba uğratması.

1475 sayılı İş Yasasının 18. maddesine göre, işgörenin “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan halleri” nedeniyle işveren tarafından işten çıkarılabilmesi için bir zaman koşulu getirilmiştir. İşveren bu hakkını, sözkonusu davranışı öğrendiği günden başlayarak altı işgünü içinde ve her koşulda da olayın gerçekleşmesinden itibaren bir sene içinde kullanmak durumundadır. Yoksa bu hakkı düşer. Örneğin, işçi işverenin meslek sırlarını bir yazılı basında yayınlamışsa, işveren bunu öğrendikten 10 gün sonra veya yazılı basının yayın tarihinden 1 yıl 2 gün sonra, işçiyi bu nedenle işten çıkaramaz. Ancak işverenin işten çıkarmada gerekçe göstermesi gerekmediği için, bu işçiyi, kıdem tazminatı ve ihbar süresine ilişkin ücretini ödeyerek işten çıkarma hakkı her zaman için vardır.

Ülkemizde bazı toplu iş sözleşmelerinde disiplin kurulu uygulamasıyla bu koşullar bir ölçüde yumuşatılmıştır. Tarafların karşılıklı anlaşmaları bu konularda bazı esneklikler sağlamaktadır.

Konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yönetim, işgörenlerin, belirli bir düzen içerisinde çalışmalarını sağlamaları gereklidir. Çalışanların en küçük olumsuz bir hareketi doğrudan müşterilere yansıyabilmektedir. Bu nedenle çalışanların uygunsuz davranışlarda bulunmalarının sonucunda işletme yönetimince cezalandırılmaları kaçınılmaz olurken, yapılan davranışın boyutuna göre bu tür disiplinsiz hareketler işten çıkarmalarla sonuçlanabilmektedir.

2.6.2.2.4. Hırsızlık Olaylarının Etkisi

Konaklama işletmelerinde yönetimin karşılaştığı sorunlardan birisi de bazı işgörenlerin işletmenin ya da müşterilerin değerli eşyalarını yada kıymetli evraklarını çalmalarıdır. Günümüzde konaklama işletmeleri, çalışanlarını mümkün olduğu kadar müşteri hesaplarından uzak tutmaktadır. Bu nedenle müşterilerin konaklama tesisleri içerisindeki harcamalarında para kullanımı ya tamamen kaldırılmış ya da en düşük seviyede yapılmaktadır.

Çalışanların işletmeye, müşterilere ya da iş arkadaşlarına ait değerli evrak ve eşyaları izinsiz alarak kullanması hırsızlık olarak değerlendirilmektedir. Bu şekildeki bir davranışın temelinde kişisel psikolojik sorunlar bulunmaktadır. Yönetimin bu tür davranışlarda bulunan kişileri diğerlerinden ayırması gereklidir. Aksi halde hırsızlık olayının ardından tüm çalışanların suçlu olarak görülmesi, işgörenlerin işletmeye ve yönetime olan güvenin kaybolmasına neden olur.

Hırsızlık olarak nitelendirilen ve kişilerin kendilerine ait olmayan bir şeyi çalmalarının temelinde iki neden bulunmaktadır;

- Maddi durumun kötü olması; insanların yaşamlarını sürdürebilmek için ve maddi durumun iyi olmaması nedeniyle bazı gereksinimlerini karşılamak amacıyla hırsızlık yapmasıdır.
- Çalma hastalığı (Kleptomani); maddi değeri ve kişisel kullanım gereksinimi ile bağlantılı olmayarak bir şeyler çalmak için dayanılmaz ve tekrarlayıcı bir dürtünün eyleme geçmesinden kaynaklanmaktadır.

İşletmelerde bu tür olayların zamanında ve yerinde önlenmemesi ileri ki dönemlerde daha büyük sorunların doğmasına neden olabilir. Konaklama işletmelerinde zaman zaman bu tür olayların olduğu bilinmektedir. Çalışanların bu tür davranışlarının tespit edilmesi durumunda yönetimin ceza vermesi ve hatta işgörenlerin işten çıkarılması kaçınılmaz olmaktadır.

2.6.2.2.5. İşgörenlerin Alkol ve Uyuşturucu Kullanmasının Etkisi

Küreselleşen dünyada ağır rekabet koşulları ve otomasyon teknolojisindeki hızlı gelişmeler; çalışma ilişkileri ve çalışma koşullarının da yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi, çocuk işçiliğinin önlenerek çocukların eğitime yönlendirilmesi, kadın ve özürü çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi , yeni çalışma biçimlerinin ve iş sürelerinin çalışanların ve ailelerinin refahını artıracak şekilde düzenlenmesi, işyerlerinde işle ilişkili hastalıkların, stres, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi işyerlerini ve çalışanları yakından ilgilendiren toplumsal sorunların yanı sıra,

işyerlerinin çevreye olan olumsuz etkileri de kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin çözmek zorunda olduğu temel sorunlar arasında yer almaktadır (SSK Bülteni, 2001).

Alkol ve/veya uyuşturucu madde bağımlılığı, bir kişinin devamlı ve kendisine zarar verecek ölçülerde alkol ve diğer uyuşturucu maddeleri almasıyla oluşur. Alkol ve uyuşturucular, fiziksel ve psikolojik zararlarının yanı sıra sosyal ve ekonomik açıdan da felaketler doğurur. Alkol ve/veya uyuşturucu madde bağımlılığının en önemli belirtisi, kişinin sürekli ve fazla miktarda alkol ve/veya uyuşturucu madde alarak bunun sonucunda da davranış değişikliği göstermesidir. Sonunda kişi kendisine hakim olamayacak kadar bağımlı hale gelir ve kendini kaybetmeye başlar. Kişi artık bu tür maddeleri almadan yaşayamayacak hale gelmiştir.

Alkol ve/veya uyuşturucu madde bağımlılığı, kronik ve ilerleyen bir hastalıktır ya da psikolojik veya fiziksel bir başka hastalığın belirtisidir. Alkol ve/veya uyuşturucu madde bağımlısı, fiziksel ya da psikolojik sıkıntısını gidermek için sürekli bu tür zararlı maddeleri tüketir ve sonunda alkol ve/veya uyuşturucu madde kullanımı kişinin fiziksel, zihinsel, sosyal ve ekonomik hayatını engelleyecek boyutlara ulaşır. Bu noktada, hiç şüphesiz, bağımlılığın en önemli sonucu kişinin alkol ve/veya uyuşturucu madde yüzünden hayatının engellenmesidir (Feza Asya Bilim ve Tıbbi Araştırmalar Kulübü; 2001).

Alkol ve/veya uyuşturucu madde bağımlılığı ilerleyen bir hastalıktır. İlk başta alkol ve uyuşturucu bağımlısının çevresindeki kişiler onun bu tür maddeleri kullanmasından fazla etkilenmezler. Ancak, kişi giderek artan miktarlarda ve alkol ve/veya uyuşturucu madde kullanmaya devam edeceği ve çoğunlukla kontrol kaybı yaşayacağı için tüm ilişkileri ve sosyal hayatı kötü bir şekilde etkilenecektir.

Belirli bir süre sonra, bu tür maddelerin kullanımı sonucunda, çalışanların iş verimliliği düşmesi, iş kazalarının artması, iş hatalarının çoğalması gibi durumlarla karşılaşılacaktır. İş ortamında diğer çalışanlar ilişkilerin bozulması, müşterilerle istenmeyecek olayların yaşanması çalışanın iş hayatını etkileyecektir. Bu şekilde gelişen olaylar işgörenin işten çıkarılmasına neden olacaktır.

Alkol ve/veya uyuşturucu madde, kişinin hayatının en önemli amacı haline geleceği için eskiden yaptığı hiçbir şeyi yapmayarak kişi sadece bu tür maddeleri

arayacak ve tüm sorumluluklarını bir kenara iterek ve yakınlarından gelen yardım tekliflerini de geri çevirecektir. Buna bağlı olarak, ailesiyle ve yakın çevresiyle olan ilişkileri bozulacaktır.

Turizm sektörü içerisinde en fazla alkol tüketimi konaklama işletmelerinde ve bağımsız yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleşmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinin yiyecek içecek birimlerinde çalışanların müşterilerle olan ilişkileri diğer birim çalışanlarına göre daha esnektir. Bu nedenle, bu birimlerde çalışanların iş başında alkol almaları yasak olsa da gizli olarak içki içtikleri bilinen bir gerçektir. Başlangıçta gizli olarak alınan alkollü içeceklerin bir süre sonra bağımlılık yapması nedeniyle hergün alınması çalışanın iş ortamındaki davranışlarının değişmesine neden olmaktadır.

Bazı işletmelerde yönetimin özellikle mutfak, servis ve bar çalışanlarının bu tür alkollü içecekler kullanmasını bildikleri halde fazla önemsemedikleri görülmektedir. Diğer taraftan bu konuya oldukça duyarlı olan işletmeler belirli dönemlerde çalışanlarına alkol ve uyuşturucu madde kullanımı ile ilgili testler yapmaktadır (White, 1995).

Konaklama işletmelerinde işgörenin alkol ve/veya uyuşturucu madde kullanması sonucu kişinin kendisine verdiği fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların etkisiyle iş ortamında da olumsuz gelişmelerin görülmesine neden olur. Bu tür zararlı madde kullanımının belirtileri aşağıdaki şekilde görülebilir;

- Fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar.
- İş kalitesinin düşüklüğü (Sanson, 2000).
- İşe devamsızlık.
- Aşırı sinirlilik ve stres (SSK Bülteni, 2001).
- İşyeri kurallarının ihlal edilmesi.
- İş kazalarının artması ve kullanılan malzeme ve araç gereçlere verilen zararlar (Hoffmann ve Larison, 1999).
- Müşteri şikayetlerinin olması.
- Performans düşüklüğü.
- Diğer işgörenlerle olan geçimsizlik.

Alkol miktarı arttıkça kandaki oksijen azalmakta ve beyin ihtiyacı olan oksijeni temin edemediği için işlevlerini yavaş yavaş kaybetmeye başlamaktadır. Alkol etkisi ile kişi saldırganlaşmakta, bazen de uyku hali ve uyuşukluk başlayarak kurallara uymamaktadır (Karaçanta, 2001).

Alkol ve uyuşturucu madde alma eğilimi stresin en çok görülen davranışsal sonucudur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvuru alan ve geçici bir rahatlık yaratan alkol, zamanla alışkanlık haline gelerek dozajı artırılmaktadır. Bu durumda çalışanın verimli bir şekilde çalışması beklenemez.

2.6.2.2.6. Takım Çalışması Etkeni

Konaklama işletmelerinin yeniden yapılanması sonucunda birbirleriyle doğrudan bağlantılı olan bölümler birleşerek tek bölüm adı altında faaliyet göstermektedirler. Daha önceleri önbüro bölümü ve kat hizmetleri bölümleri ayrı olarak yapılanırken günümüzde odalar bölümü adı altında birleşmiştir. Bu tür yapılanmalar işletmelerde toplam kalite anlayışı çerçevesinde gelişen takım çalışması gerekliliğinden ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları departmanında da yönetim kademeleri sayısı azalmaktadır. Bir süre sonra departman tek kademeden ve herbiri kendi alanında uzman, ama tümü insan kaynağının geliştirilmesini amaçlayan uzmanlardan oluşmak zorunda kalacaktır. Ortak dil stratejinin, ortak hedef ise rekabet gücünün yükseltilmesi olmaktadır (Türkoğlu, 2001).

Bazı durumlarda herhangi bir görevi üzerine alan takımın hatası yüzünden çok önemli bir görevin tamamen iptal edildiği veya elemanların işten çıkarıldığı zamanlar olmaktadır. Yüksek performanslı organizasyonların güçlü takımlarını oluşturmak için, bütün organizasyonlarda başarıya ulaşmanın tek yolu olan takım ruhunun ne demek olduğu ve nasıl uygulanması gerektiği bütün detayları ile benimsenmelidir.

Ekip birbirini tamamlayan görevlere sahip olan küçük sayıda insanların ortak bir amacı yerine getirmesi anında karşılıklı sorumluluk duygusu taşımalarıdır. Takımların hedeflerine ulaşmaları için değişik becerilerdeki insanların uyum oluşturduğu bir birlik meydana getirmeleri gereklidir. Bu beceriler teknik ve

işlevsel uzmanlık, problem çözme yeteneği, karar verme yeteneği ve önemli kişisel iletişim becerileri gerektirmektedir.

Takım ruhu ile çalışmanın olmadığı konaklama işletmelerinde işlerin yürütülmesi ve başarıya ulaşılmasının güç olduğu bilinmektedir. Takımın içerisinde yer alamayan çalışanların kendiliğinden işten ayrılması hem işletmeye hem de işgörene yararları olabilir. Aynı şekilde takıma uymakta zorlanan kişilerden etkin bir şekilde çalışma ve yüksek verimlilik beklenmemelidir.

Hemen bütün sektörlerde yaşanan toplam kalite yönetimi uygulamaları, turizm işletmelerinde de uygulanmaya başlanılmıştır. Toplam kalite yönetimi, işletmede çalışan her bireyin kalite geliştirmesinde sorumlu olduğu bir sistemdir. İşletmede felsefe değişikliğini, bireylere sorumluluk ve yetki devrini, işgörene gerekli eğitimin verilmesini zorunlu kılmaktadır. Toplam kalite uygulamaları sonunda işgören güdülenmesinin sağlandığı, hizmetlerin genel kalitesi seviyesinin ve müşteri tatmininin yükseldiği görülmektedir (Tavmergen, 1998).

2.6.2.2.7. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi

İşletmeler, piyasadaki rakipleriyle mücadelenin yanı sıra varlıklarının devamı için gelişen teknolojiyi de izlemek zorundadırlar. İşletmelerin öz kaynakları ile karlarının bir bölümünün, makine ve teçhizat yenilenmesi ve yeni yatırımlara yönlendirilmesi, işletmelerin nakdi açıdan zayıflamasına yol açmaktadır. Ancak işletmelerin ekonomik sıkıntı içerisinde olmasında genel ekonomik, siyasal ve çevresel koşullar olduğu kadar yönetimin yanlış kararları sonucu oluşan etkenlerin de önemli bir yeri vardır.

Tasarruf, yatırım, üretim ve tüketim gibi temel ekonomik kararları alan kişiler, bu kararların gelecekteki sonuçlarının ne olacağı konusunda fikir sahibi olmaya gereksinim duyarlar. Bunun için önce mevcut duruma bakılır, daha sonra geçmişteki olay ve gelişmeler incelenir. Mevcut durum iyi değilse, geçmiş performans da tatmin edici görülüyorsa, gelecek endişesi ağır basar. Genel politik ortam ve ekonomi yönetimlerinin kalitesi güven verici bulunmuyorsa risk büyür. Gelecek ile ilgili politik, ekonomik ve finansal risklerin yüksek olduğu bir ülkede, yerli ve yabancı sermaye yatırımlarını erteler.

İşyerinin bazı çalışanlarını işten çıkarması, işletmenin işleyişinden kaynaklanan nedenlerden de olabilir. ILO'ya göre bu nedenler, ekonomik, teknolojik, yapısal veya benzer nitelikte olabilir. Dünyada bu tür nedenlere ilişkin bir çok ülkede farklı uygulamalar söz konusudur. Örneğin, Şili'de işletmenin, işyerinin veya sunulan hizmetin rasyonelleştirilmesi veya modernleştirilmesi, üretimde düşüş, piyasa koşullarında veya ekonomik koşullarda değişiklik gibi nedenlerle bir veya daha fazla sayıda işgören çıkarılması gereği veya işgörenin işe ve yeni teknolojiye uymaması, geçerli nedendir. Fransa'da işletmenin çıkarları doğrultusunda olduğu kanıtlanamayan bir yapı değişikliği veya yeniden yapılanması, işgören çıkartma açısından geçerli bir ekonomik neden kabul edilmemektedir.

Ayrıca, bazı ülkelerde bu nedenle işgören çıkarmada, bazı toplumsal etmenlerin de gözönüne alınması gerekmektedir. Örneğin, Almanya'da, eğer işveren toplumsal etmenleri gözönüne almamışsa veya bunu yeterince yapmamışsa, işletmenin acil gereksinimlerine dayalı işten çıkarmalar toplumsal açıdan haklı bulunmamakta ve bu çıkışların iptali için yargı yoluna başvurulabilmektedir. Ayrıca, Almanya'da işyeri konseyinin de, sözkonusu işten çıkarmanın işyeri konseyi ile işveren arasında yapılmış düzenlemelere uymadığı veya işgörenin bir başka işte çalıştırılabileceği iddiasıyla karşı çıkması durumunda da, söz konusu çıkış "toplumsal açıdan kabul edilemez" olmaktadır.

Türkiye'de 1475 sayılı İş Kanunun 17/3. maddesine göre, işyerinde işçiyi bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan bir zorlayıcı sebebin ortaya çıkması durumunda, işveren işçiyi, ihbar süresine ilişkin ücretini vermeyerek, yalnızca kıdem tazminatını ödeyerek işten çıkarabilir (İş Kanunu, Madde 17).

Dünyada toplu olarak işten çıkarmalar konusunda farklı uygulamalar söz konusudur. Bazı ülkelerde toplu işten çıkarmalarda özel düzenlemeler getirilmiştir. Örneğin;

- Belçika'da toplu işten çıkarma işletmenin kapanması nedeniyle ise, işten çıkarılan işçilere her kıdem yılı için ve 45 yaşın üzerindeki her yaş için belirli bir tazminat ödenmektedir.

- Almanya’da işyeri konseyi bir toplumsal plan gündeme getirip, bunu işletme yönetimi ile anlaşarak veya bir hakemin aracılığıyla uygulamaya sokabilir. Bu plan uyarınca, işten çıkarılan işgörenlere belirli bir tazminat ödenir. Ayrıca, işgörenlerin yeniden eğitimi, başka işletmelere nakli gibi konular da bu toplumsal planda ele alınabilmektedir.
- İtalya’da 223/1991 sayılı Yasa, toplu işten çıkarılan ve bu tarihte en az 12 ay kıdemi olan işgörenlerin durumunu özel olarak düzenlemektedir. Bu işgörenlere 12 aylık ücretlerine kadar bir ödeme yapılabilir. İşgören 40 yaşın üstündeyse bu miktar 24 aylık ücrete ve işgören 50 yaşın üstündeyse 36 aylık ücrete kadar yükseltilebilir.
- Hollanda’da toplu işten çıkarmada bir toplumsal plan uygulanabilmekte ve genellikle tazminat ödenebilmektedir.

Bir ülkenin olduğu gibi işletmenin de güçlü ya da zayıf olmasını belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi içinde bulunulan ekonomik durumdur. Başta enflasyon olmak üzere işletmelerin içinde bulunduğu zor durum, giderlerin gelirlerden fazla olmasından kaynaklanan işletmenin bilançosundaki açığı, iç ve dış borçlar, yükselen faiz, üretimdeki kayıplar gibi nedenler bunlardan bazılarıdır. Bunun yanında üretim hızla düşerken, giderler çoğalmakta, işsizlik oranı giderek artmakta ve artan enflasyon sebebiyle insanların alım gücü günden güne azalmaktadır.

İşletmenin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik şartlar nedeniyle işgörenlerin ücret , diğer ek kazançlar ve sosyal haklarında da etkilenmeler olmaktadır. Ücretler üzerindeki vergi ve sosyal güvenlik kesintilerinin yüksek olması, istihdamı üç açıdan etkili olmaktadır (Korkmaz, 2001);

- İşveren, maliyeti düşürmek için ücretleri düşük tutma eğiliminde olmaktadır. Çünkü ücret arttığı sürece bunun işverene olan maliyeti yüzde 42 oranında daha fazla artmaktadır.
- İşverenler, emek yoğun teknoloji kullanmak yerine, sermaye yoğun teknoloji kullanmayı tercih etmektedir. Bu durumda işsizlik oranı artmaktadır.

- İşgören ve işvereni yasa dışı çalışmaya itmektedir. İnsanlar kısa dönemli çıkarlarını, uzun dönemli çıkarlarına tercih etme eğilimindedir. Bu nedenle, özellikle yeni çalışmaya başlayanlar veya emeklilik yaşına uzun süresi olanlar, kayıtdışı çalışmada sakınca görmemektedirler.

İşsizler veya emeklilik yaşına daha uzun zamanı olanlar, işverenle anlaşıp, sosyal güvenlik primlerini ve vergileri paylaşmak yoluna gitmektedir. Bu durum yasalara aykırı olmasına rağmen işveren ve işgörenler böyle bir yola başvurmakta hiçbir sakınca görmemektedirler. Kaldı ki emeklilik dışında, örneğin sağlık hizmetleri gibi diğer hizmetlerden fiilen yararlanmak çok zor olmaktadır.

İşletmelerin ekonomik yapı ve ilişkiler sistemi içindeki rol ve işlevi farklı şekillerde ortaya çıkmakta, buna bağlı olarak alt birimlerini farklı yön ve şekilde etkilemektedir. Genel ekonomik şartlara göre işletmelerin en kolay etkilendiği insan kaynakları birimi olarak görülmektedir.

Genel olarak ortaya çıkan ekonomik dalgalanmalar sonucunda en önemli sorun olarak öne çıkan işsizliğe, en kısa yoldan turizm sayesinde çözüm bulunmaktadır. Turizm sektörünün, kısa sürede ve en az maliyetle daha çok kişiye iş olanağı yaratabildiği, bu nedenle turizme yönelik değerleri bulunan tüm ülkelerin bu sektöre ağırlık verdiği görülmektedir. Ancak tüm bu olumlu değerlendirmelere rağmen işletmelerin, genel ekonomik koşulların olumsuz şekilde gelişmesine paralel olarak etkilendikleri görülmektedir.

İşletmelerin genel giderleri arasında işgücü maliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle turizmin iyi olduğu dönemlerde işletmelerin daha fazla sayıda işgücü istihdam ettikleri kaçınılmaz olmaktadır. Ülkenin genel ekonomik durumunda ya da işletmenin içinde bulunduğu mali durumunun zorlaşması yönetimin bazı önlemler almasını gerektirmektedir. Böyle bir durumda yönetimin ilk olarak dikkatini çektiği ve en önemli gider kalemleri arasında gördüğü işgören maliyetlerinin düşürmek için işgücü sayısında azaltma yapması bir çözüm olarak görülecektir.

Bir ülkenin sahip olduğu işgücünün durumu ve niteliği o ülkenin ekonomik gelişiminin temel göstergelerinden biridir. Ülkeler sahip olduğu insan kaynaklarını en etkin bir şekilde üretime sokabilmelidir. Aksi takdirde önemli derecede sosyal ve

ekonomik maliyet yüklenmek zorunda kalırlar. Bu açıdan bakıldığında işsizlik problemi, gelişmiş ve özellikle gelişmekte olan tüm ülkelerin üstesinden gelmek zorunda oldukları önemli bir sorun haline gelebilmektedir.

İşsizlik; işsiz kalan kişilere verdiği maddi ve manevi zararlar yanında ülkenin sahip olduğu kaynakların tam olarak kullanılmaması ve bunun sonucunda, ulusal gelişmişliğin sağlanması konusunda da büyük önem taşır. Bu nedenle işsizlik problemi ekonomik problemlerin temelini teşkil eder. Bir ülkenin gelişmişliği, sahip olduğu işgücüne, güvenli ve tatminkar istihdam olanakları sağladığı oranda başarılı sayılır (Bozdağ, 1998:245).

Özellikle son yıllarda uygulanan makro ekonomik politikaların da etkisiyle sürekli olarak artan istihdam ve işsizlik sorunu, toplumumuzun içinde bulunduğu, sosyo-ekonomik sorunların da kaynağını teşkil etmektedir. Sanayileşmenin bir yana bırakıldığı, üretken yatırımlardan vazgeçildiği ve rant ilişkilerinin hakim kılındığı göz önüne alınacak olursa konunun ciddiyeti daha da iyi anlaşılabilir.

Yeterince güçlü olmayan ülkemiz ekonomisinin istihdam ve işsizlik sorununun temel nedenleri arasında; hızlı nüfus artışı, iç ve dış göçler, bölgelerarası gelişme farklılıkları, yatırım politikalarındaki günlük, kısa vadeli yaklaşımların benimsenmesi, istihdam artırıcı yatırımlar yapılmaması ve eğitim politikasındaki plansız, hedefsiz yönlendirmeleri saymak mümkündür (Uzun, 1998; 19). Toplumun huzuru, sürekli ve kalıcı bir iş barışından geçer. Bu nedenle istihdamın artırılması, işsizliğin düşürülmesi, iş güvenliğinin sağlanması ve sosyal devlet anlayışı temelinde uygulanacak politikalar ve katedilecek mesafeler toplumun huzur ve güvenliğine büyük katkılarda bulunabilir.

2.6.2.2.8. Turizmin Mevsimlik Özellik Göstermesinin Etkisi

Turizm, bir hizmet sektörüdür. Turizmde üretilen mal ve hizmetler üretildikleri anda ve yerde tüketime sunulmaktadır. Dolayısı ile müşterilerin turistik ürünlerin üretildiği yere gitme zorunluluğu bulunmaktadır. Turizm sektörünün ürettiği mal ve hizmetlerin tüketilmesi boş zamanın yaratılması ile mümkündür. Turizmde talebin artışına cevap verecek arzın sunuluşu uzun bir süreyi gerektirir. Turizm hareketleri,

yılın belirli aylarında yoğunluk kazanmakta ve turist kabul eden ülkelerde söz konusu aylarda hareketlilik artmaktadır.

Turizm sektörü, ekonomiye sağladığı genel etkinin yanı sıra istihdamı geliştirici özelliği ile de bütün ülkelerin özel önem verdiği bir sektördür. Bir başka deyimle, turizmin bir diğer önemli özelliği de en hızlı istihdam yaratan sektör olmasıdır. Bu özellik turizmi diğer sektörlerden bir daha öne çıkarmaktadır.

Türkiye gibi bazı ülkelerde turizmin genel özelliklerinden birisi de mevsimlik olmasıdır. Dünyanın küreselleşmesine ve evrensel teknolojik gelişmelere karşın turistik istem yine de mevsimlik özelliğinden henüz kurtulamamıştır (Usal ve Oral, 2001;30). Genellikle turizm mevsimi olarak bilinen Nisan-Ekim döneminde (Hacıoğlu, 1995;70) işletmelerin en yüksek doluluk oranına sahip olduğu ve en fazla işgörenin çalıştırıldığı bilinmektedir. Turizmin mevsimlik özelliğinin getirdiği değişik dönemlerdeki işgücü talebine göre işletmelerin dönemler, hatta aylar itibarıyla bile farklı sayıda işgören çalıştırdıkları görülmektedir. Yüksek sezon sonunda işletmelerin işgören sayısındaki düşüşler sezon sonunda işletmenin kapanmasıyla birlikte en düşük seviyeye inmektedir. Sezon sonunda işletmede yönetim kadrosu ile az sayıda çalışanın kalması bunun bir göstergesidir.

Konaklama işletmelerinin mevsimlik olarak faaliyette bulunmaları nedeniyle insan kaynakları biriminin görevi oldukça güçleşmektedir. Bu tür işletmelerde çalışacak olan işgörenlerin bir kısmı bölge dışından, başka şehirlerden gelmektedir. Bu nedenle işgörenlerin kalacak yerlerin konaklama işletmesi tarafından temin edilmesi ve giderlerinin yine işletme tarafından karşılanması zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk işletmeye ayrıca bir maliyet getirmektedir.

Mevsimlik faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde istihdam edilecek işgörenlerle ilgili olarak bazı önemli hususlar bulunmaktadır (Olalı, 1973, 35; Usta, 2001, 140);

- Nitelikli elemanların mevsimlik konaklama işletmelerinde işe ciddi olarak bağlanmamaktadır,

- İşler mevsimin sınırlı bir dönemine, hatta haftanın belirli günlerinde yoğunlaştığı için işgörenler tembelleşir, asıl iş zamanında ve günlerinde işlerini gereği gibi yapamaz. Bu durumda işler aksar, verimliliği düşen işgörenin işten çıkarılması kaçınılmaz olur.
- Hizmetlerin işgörenlerin arasında paylaşımında, bazı işgörenlerin bahşiş alabilmek için sürekli olarak müşteri ile ilişki içerisinde olmaları, arka planda kalan işgörenleri olumsuz etkileyeceği için huzursuzluklar oluşur. Bunu önlemek için yönetimin işgörenler arasında ücretler konusunda dengeleme yapması gereklidir. Yüksek ücret işletmeye ek bir maliyet getirirken, düşük ücret işgörenlerin işletmede tutulmasını güçleştirir.
- Mevsimlik faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin bir kısmı özellikle servis ve bar çalışanlarını yüzde usulü ile çalıştırmaktadır. Bu şekilde çalışan işletmelerde işgörenler daha çok kazanmak amacıyla çok para harcayan ve/veya bahşiş veren müşterilere diğer müşterilerden farklı şekilde hizmet edecektir. İşgörenlerin bu şekilde davranmaları sürekli şikayet edilmelerini gerektirecektir.

Turizmin mevsimlik özelliği işletmeleri ucuz işgücü temin etme yollarına sürüklemektedir. Daha çok okullardan gelecek öğrenciler ile mesleğe yeni atılan deneyimsiz elemanların istihdam edilmesi işletmenin hizmet ve üretimde kayıpların artmasına neden olurken, yönetimin de işgörenden memnuniyetsizliğini ortaya koyacaktır.

2.6.2.3. Olağan (Diğer) Nedenler

İşgörenlerin kendi isteği ile ayrılması yada işveren tarafından işten çıkarılmasının dışında, işgören devrine etki eden bazı etkenler de söz konusudur. Bu etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Emeklilik
- Askerlik
- Hamilelik
- Sağlık problemleri

- Evlilik
- Sözleşmenin sona ermesi
- Başka yere taşınma
- İş kazası

Emeklilik öncelikle kişisel bir olaydır. Sanayileşmeyle ortaya çıkmış olan teknolojik gelişmeler toplumsal yaşamda emekliliğin toplumsal bir sorun olmasına neden olmuştur. İş ve aile yaşamı birbirinden ayrılmış geleneksel aile birçok işlevini diğer toplumsal kurumlara terk etmek durumunda kalmış, bu da emekliliğin kurumsallaşmasına ve emeklilere yönelik programların hazırlanmasına yol açmıştır. Bütün bu düzenlemelerin amacı, kişinin emekli olmadan önceki yaşam standardını düşürmeyecek, emekliyi mağdur etmeyecek içinde bulunduğu toplumdaki statüsünü sarsmayacak emeklilik politikaları oluşturmaktır.

Emeklilik hakkının kullanılmasında uluslararası sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeyinin ve sosyal politikaların farklılık göstermesi sebebiyle değişiklikler görülmektedir. Emeklilik kişinin yaşamında yaşlılığa geçişi belirleyen dönüm noktası sayılır. Bu sebepten sosyologlar geleneksel olarak emekliliği, iş ve işle ilgili etkinlikleri devretme şeklinde tanımlarlar.

5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu ile belirlenen emeklilik halleri dört ana grupta toplanmaktadır(TC. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü, 2001);

a) İstekle emeklilik,

İştirakçilerin emekliliklerini kendilerinin istedikleri emeklilik türüdür. Mevcut hükümlere göre sosyal güvenlik kuruluşları ile iştirakçi olarak ilgilenmekte bulunan kadınların 20, erkeklerin ise 25 fiili hizmet sürelerini doldurmaları halinde emekliliğe hak kazanırlar. Bunlar, bu sürelerin dolmasından itibaren emekliliklerini isteyebilecekleri gibi çalışmaya devam ederek, daha sonraki bir tarihte de emekliliklerini isteyebilirler. (En fazla 65 yaşın dolmasına kadar.)

b) Re'sen emeklilik,

Bu emeklilik ilgililerin isteklerine bakılmaksızın kurumlarınca yapılan zorunlu emeklilik işlemidir. 30 fiili hizmet yılını dolduran iştirakçiler, kurumlarınca (tayine yetkili makam tarafından) isteklerine bakılmaksızın, görülen lüzum üzerine emekliye sevk edilebilmektedir.

c) Yaş haddinden emeklilik,

İştirakçilerin kanunla belirlenen yaş hadlerini doldurmaları halinde, kurumlarca uygulanması zorunlu, isteğe bakılmaksızın yapılan re'sen emeklilik işlemidir. Yaş haddi genel olarak 65 yaşın doldurulduğu tarihtir. Bu tarihlerden sonra ilgililerin çalıştırılmaları mümkün bulunmamaktadır. Yaş haddi bir kısım personel için 60 yaşın altında tesbit edildiği gibi, 65 yaştan sonra da çalıştırılan istisnai görevler iş kanununda belirtilmiştir.

d) Malülen emeklilik.

İştirakçilerin vücutlarında meydana gelen arızalar veya uğradıkları tedavisi imkansız hastalıklar sebebiyle vazifelerini yapamayacak duruma gelmeleri halinde uygulanan emeklilik işlemidir.

Konaklama işletmelerinde çalışan elemanların çoğunluğunun gençlerden oluşması erkek çalışanların askerlik konusunu gündeme getirmektedir. İşlerin yoğun olduğu bir dönemde çalışanların askerlik nedeniyle ayrılmaları işletmeyi zor durumda bırakmaktadır. İşgörenin askerlik nedeniyle işten ayrılması işverene bazı sorumluluklar da getirmektedir.

İş güvencesine ilişkin 166 sayılı ILO Tavsiye Kararına göre askerlik hizmeti veya başka vatandaşlık görevleri nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin de iş güvencesinden yararlanması gerekmektedir. Türkiye'de bu konuda bazı toplu iş sözleşmelerine hükümler konmuştur. Ancak işgörenlerin çok büyük bir bölümü bu haklardan yararlanamamaktadır (Türk Harb-İş, 2001).

Diğer taraftan işletmede çalışan bayanların evlilik, doğum ya da çalışanların başka şehire taşınmaları nedeniyle işten ayrılmaları söz konusu olabilmektedir.

İş Kanunu 70. maddesi gereğince çalışan bayanların doğumdan önce altı hafta ve doğumdan sonra altı hafta ücretli izin hakkı vardır. Ayrıca talep edildiği takdirde doğumdan sonraki altı haftadan sonra başlayarak altı aya kadar da ücretsiz izin alma hakkı mevcuttur (İş Kanunu, Madde; 70).

Çalışanların sağlık sorunlarının oluşması ve çalışmaya engel olması nedeniyle işten ayrılması, işgören ve işveren dışında gelişen işten ayrılma nedenlerinde birisidir. Sağlıklı işgören ve işyeri ortamı, üretim kalitesini ve verimliliğini artıran bir çalışma ortamı oluşturduğundan dolayı işverenin beklentilerinin de gerçekleşmesini sağlar.

İşgörenin işini kaybetmesinin nedenlerinden birisi de iş kazalarıdır. Bu durumda olan işgörenlerin çalışamayacak durumda olmaları nedeniyle işten ayrılmaları ve yerine yeni işgörenlerin alınması işgücü devrinin oluşmasına neden olabilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (I.L.O.) tanımına göre iş kazası, beklenmeyen ya da planlanmayan bir olay sonrası ortaya çıkan iş göremezlik halidir. İş kazaları sonucu işgörenin zararının karşılanması konusunda işgörenin maddi ve manevi tatmini ile, iş yerlerinin varlığını sürdürmesi arasında kurulacak denge oldukça hassastır. Denge işgören aleyhine bozulursa iş kazaları sonucu büyük acılar çeken ve maddi yönden zaten zayıf durumda bulunan işgörenler tatminkar olmaktan uzak tazminatlar alarak büyük mağduriyetler yaşamaktadırlar. Diğer yandan denge işveren aleyhinde bozulduğu takdirde iş kazaları sonucu çok büyük iş yerleri dahi olağanüstü yüksek tazminat miktarlarını karşılayamadıklarından kapanma noktasına gelebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan elemanların işten ayrılmalarının ya da çıkarılmalarının nedenlerinin dışında gelişen bağımsız nedenler arasında gösterilebilecek bir başka etken de, çalışanlar ile yapılan iş sözleşmesinin süresinin sona ermesidir. Ancak konaklama işletmelerinde yalnızca yönetim kademesinde çalışanlar, aşçıbaşı, animasyon ekibi ve diğer bazı nitelikli elemanlarla sözleşme yapılmaktadır. Genellikle diğer alt kademe çalışanları ile herhangi bir iş sözleşmesi yapılmamaktadır.

Turizm sektörü nitelikli ya da niteliksiz bir çok kişinin ilk iş deneyimini yaşadığı sektördür. Çalışanların deneyim kazandıktan sonra daha düzenli bir işe sahip olmak amacıyla turizmin dışında diğer sektörlerle geçiş yaptıkları bir gerçektir. Özellikle üniversite öğrencilerinin öğrenimleri boyunca turizm sektöründe ve daha sonra başka alanlarda çalışmaları, aslında turizm sektörü için bir kayıp işgücü olarak değerlendirilmelidir. Ucuz işgücü olarak değerlendirilen ve stajyer olarak çalışan işgörenlerin ilk iş deneyimlerinin olumsuz şekilde geçmesi de okul sonrası iş hayatına ya başka turizm işletmelerinde ya da diğer sektör işletmelerinde devam ettikleri görülmektedir.

Turizm sektöründe istihdam edilen işgücünün yaş ortalamasının düşük olması ve dolayısı ile genç çalışanların çoğunlukta olması, özellikle erkek çalışanlarda belirli bir süre sonra askerlik sorunu ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Özellikle turizm mevsimi içerisinde bu nedenle ayrılmalar işletmeye ek maliyetler getirmektedir. Diğer sağlık, evlilik, başka şehre taşınma gibi bazı nedenlerle işten ayrılmalar işletmeler için kaçınılmaz nedenler olarak görülmektedir.

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI KAPSAMINDA İŞGÜCÜ DEVİR HIZININ ANALİZİ VE MUĞLA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki değişme ve gelişmeler insan kaynaklarında aranan özellikleri ve yetkinlikleri de değiştirmektedir. Özellikle hizmet sektöründe değişime uyum sağlayabilmek, değişen isteklere cevap verebilmek, rekabet ortamında hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur. Bunun için, ekip çalışmasına yatkın, esnek çalışma özelliklerine, öğrenme ve analitik düşünme becerisine sahip, kendini geliştirmeye hazır işgörenlerle birlikte çalışmak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin temelinde; kişileri güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, işe uyum sağlama, iş zenginleştirme gibi, insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Bu sistemlerin oluşturulabilmesi için konaklama işletmelerinin istihdam ettiği işgücünden uzun süreli yararlanmaları gereklidir.

Konaklama işletmeleri için insan kaynakları hayati önem taşımaktadır. Bir işletmenin başarısında, işgörenleri bir vizyon etrafında toplayacak etkin yönetim felsefesine sahip olması önemli rol oynamaktadır. İşletme yönetiminin tek hedefi üretim ve hizmet, kar ve büyüme değildir. Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu rekabette, makine, tesis ve teknoloji para ile satın alınabilmektedir. Artık işletmeler benzer her türlü maddi olanaklara sahiptirler. Ulusal ve uluslararası alanda işletmeler arasında küresel rekabet üstünlüğü yaratacak tek farklı etken insan kaynaklarıdır. Bu nedenle, geleneksel yönetim biçimleri yerini modern yönetim anlayışlarına bırakırken, insan kaynaklarının önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Zira iyi elemanları bulmak, eğitmek, işletmede kalmalarını sağlamak ve onlardan verimli bir şekilde yararlanmak, işletmede işgücü devri yüksek olduğu sürece kolaylıkla sağlanamaz. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, işletme stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumludur. İşletmeler finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde etmektedirler.

Konaklama işletmelerinde yöneticilerin, işgörenlerin işten ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamını daha verimli hale getirebilmeleri için gerekli düzenlemeleri

yapmalarına olanak sağlayabilecektir. Verimliliğin sağlanması, başta işgücü devir hızının azalmasına neden olurken işletmenin ve işgörenlerin ekonomik kazanç sağlamalarını da olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işgücü devir hızının azaltılması ve çalışanlara daha iyi çalışma olanaklarının sağlanması işletme ve işgörenler açısından ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu çalışma, Muğla Bölgesinde faaliyet gösteren Beş ve Dört yıldızlı oteller ile 1. sınıf Tatil Köyleri (TK) ve 2. sınıf TK. de insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde konaklama işletmeleri ve insan kaynakları ile bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise işgücü devri ile ilgili olarak kuramsal alt yapıya ilişkin bilgiler literatür araştırmasına dayanılarak verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Muğla Bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen alan araştırmasının bulguları verilmekte ve elde edilen veriler analiz edilerek sonuç ve önerilerde bulunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

"Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla Bölgesi Örneği" adlı çalışmanın temel amacı işgörenlerin çalışma koşullarını etkileyen ve işten ayrılma ya da çıkarılmalarına neden olan faktörlerin saptanması ve analiz edilmesidir. Bu temel amacın sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için, onu şekillendiren alt amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Alt amaçlar dört ana başlıkta toplanabilir. Bunlar sırasıyla şu şekilde belirlenmiştir;

1. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işgören seçimindeki etkinliğinin saptanması,
2. Konaklama işletmelerinde işgücü devri kapsamında işten ayrılmalara etki eden yönetsel uygulamaların işgörenler açısından değerlendirilmesi,
3. Konaklama işletmelerinde işgücü devri kapsamında işgörenlerin kendi isteğiyle işten ayrılmalarda etkili olan etkenlerin işgörenler açısından değerlendirilmesi,
4. Muğla Bölgesi'ndeki turizm merkezlerinde ve konaklama işletmelerinin bölümlerinde işgücü devir hızı oranının saptanması,

Ayrıca, yukarıda açıklanan alt amaçlar ışığında konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin saptanarak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, araştırmacılara ve ilgili tüm kesime bir kaynak oluşturmaktır. Çalışma hem kavramsal olarak hem de alan araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Böylece konunun sadece kavramsal düzeyde kalması önlenerek uygulamaların daha sağlıklı gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir işletmede işgören verimliliğini ve karlılığı artırmanın en önemli yollarından biri uygun insanı uygun işe yerleştirmektir. Pek çok araştırma açıkça göstermektedir ki işletmelerin bunu başarabilmesi için işin gerektirdiği yeteneklere, eğitim ve bilgi yeterliliğine, deneyime, ilgi ve güdülenmeye en uygun kişilerin seçilmesi gereklidir (Saggi, 2002).

Konaklama işletmelerinde, yönetimlerin en fazla sorun yaşadığı konuların başında işgücü devri gelmektedir. İşgücü devri işletmenin faaliyetlerini, plan ve projelerini önemli ölçüde etkileyen ve verimliliğin artırılması, işörenlerin etkin kullanımı, ürün ve/veya hizmet üretimi ve sunumunda hedeflenen kalitenin yakalanması, ekonomik karlılığın artırılması, ülke ekonomisi ve toplumsal faktörler nedeniyle çözülmesi gereken bir sorundur (Northcraft ve Neale, 1990,491-493; Luthans, 1992,123; Turner, 2001). Buradan da anlaşılacağı gibi işgücü devri, yalnızca işletme, yönetim ya da işgörenleri ilgilendirmemektedir. Aynı zamanda, ekonomik ve sosyal açıdan incelenmesi ve çözümlenmesi gereken genel bir sorun olarak görülmektedir.

Ülkemizde Muğla Bölgesinde konaklama işletmelerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde Fethiye'den Bodrum'a kadar olan bölgede faaliyet gösteren Beş ve Dört yıldızlı oteller ile 1. sınıf TK. ve 2.sınıf tatil köylerinden oluşan büyük ölçekli işletmelere yönelik yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Yapılmış benzer çalışmalar ise bölgedeki turizm merkezlerinden bir veya ikisini kapsayacak şekildedir. Genel olarak, konaklama işletmelerinde işgücü devri ile yapılan çalışma sayısı da sınırlıdır. Bu çalışmalarda ya işgörenler açısından incelenmiş ya da yönetim açısından incelenmiştir. Bu çalışmayı önemli kılan bir başka etken ise, hem yönetim kademesine hem de işgörenlere yönelik olarak ayrı ayrı yapılarak her iki

kesim tarafından konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin analiz edilerek değerlendirilmesidir.

Bu çalışma turizm sektörü çalışanlarına ve konaklama işletmeleri yöneticileri ile işgörenlere ilişkin sorunları ortaya çıkararak çözüm önerileri getirmesi kadar, bu alanda yapılacak olan araştırmalara dayanak oluşturacak bir altyapının sağlanması ve araştırmacılara yazılı kaynak oluşturması açısından da büyük bir öneme sahiptir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Ülkemizde, konaklama işletmelerinde işgücü devrinin analizine yönelik çalışmalar genellikle bir bölgede verilere en kolay ulaşılabilecek merkezlerde yapılmış ve sonuçta da tüm bölgeyi kapsayacak şekilde bulgulara yer verilmektedir. Bu çalışmada “bölge” sözcüğünün kullanılması nedeniyle araştırmanın yapıldığı Muğla ilinin tüm turizm merkezleri dahil edilmiş ve her bölgede veriler toplanmıştır. Uygulamada bazı kolaylıklardan yararlanmak ve güvenilir sonuçlar elde etmek amacıyla büyük ölçekli işletmeler tercih edilmiştir.

Çalışmada konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin tespitine yönelik soruların dışında konuyu güçlendirmek amacıyla bazı yönetsel sorunlara ilişkin sorularda sorulmuş ancak doğrudan araştırma kapsamı içerisinde olmadığı için burada yer verilmemiştir. Muğla bölgesinde turizm merkezlerindeki büyük ölçekli işletmelerde yapılan bu çalışmada, mümkün olduğu kadar tüm işletmelerde anket çalışması yapılmıştır. Bir işletmede en az beş (5) en fazla on beş (15) işgören tesadüfi olarak seçilmiştir. Bu şekilde bir sınırlandırma yapılmasının nedeni, turizm merkezleri ve işletmelerde olabilecek değişik etkenlerin tespit edilmesine yönelik olmasıdır.

Araştırmanın Muğla Bölgesinde yapılmasının nedeni, bu bölgenin Türkiye turizminde önemli yeri olan bölgelerden birisi olması ve bir çok işletmenin konuya olan ilgisinden verilerin daha kolay sağlanmasıdır.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma öncelikle yazılı kaynak (literatür) taramasına dayanmaktadır. Bu çalışmada verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK), Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Muğla Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi kütüphanelerinde yazılı kaynaklardan ve internet ortamında literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında başta Science Direct Veri Tabanı, Proquest Veri Tabanları, OCLC Veri Tabanları olmak üzere diğer online veri tabanlarından da yararlanılarak ikincil verilerin analizine gidilmiştir. Bu aşamada yapılmış olan benzer çalışmalar analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre kavramsal bir çatı oluşturulmuştur.

Daha sonra, uygulamaya yönelik olarak bir araştırma takvimi (Nisan 2001-Nisan 2002) belirlenmiştir. Çalışmada verileri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları oluşturulmadan önce birçok otelde ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden de yola çıkarak online veri tabanlarında yer alan uluslararası benzer çalışmalar ile Martin'in (1994) From Turnover to Teamwork adlı çalışmasında kullanılan anket soruları örneği, otel yöneticilerinden sağlanan bilgiler ile birleştirilerek, Sekaran'ın (2000) belirlediği değişkenler çerçevesinde bölgeye uyarlanması yapılmıştır. Muğla Bölgesinde Fethiye'den Bodrum'a kadar olan bölgede faaliyet gösteren Beş ve Dört yıldızlı oteller ile 1. sınıf ve 2. sınıf tatil köylerinden oluşan büyük ölçekli işletmelere yönelik yapılan anket çalışması iki ayrı grupta yapılmıştır. Birinci grup anket çalışanlara yönelik olarak uygulanmış olup, ikinci grup anket ise yöneticilere yönelik olarak yapılmıştır. Anketin yöneticilere ve işgörenlere ayrı ayrı uygulanmasının en önemli nedeni işgörenlerin yöneticilerden etkilenmesini önlemek içindir. Ancak bu çalışmada sadece işgörenlere yönelik uygulanan anket ele alınmaktadır.

Ankette demografik sorularla birlikte araştırma amacına uygun olarak toplam 56 soru yer almıştır. Demografik sorular (15 adet) kapalı uçlu, işgücü devri (38 adet) ile ilgili sorular ise likert tipinde sunulmuştur. Ayrıca 3 adet de açık uçlu soru sorulmuştur. Bu 56 sorunun dışında yalnızca yöneticilerin cevaplama için 24 adet soru daha bulunmaktadır. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, 5-kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden 1-kesinlikle katılıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. Anketlerin doldurulmasında öncelikle posta ve elektronik posta ile

gönderme işlemi yapılmıştır. Gönderilen toplam 450 anketten yalnızca 65 tanesi dönmüştür. İlk aşamada anketlerin geri dönme oranı % 14'tür. Geri dönen anketlerin yetersizliği de dikkate alınarak ve verilen cevapların tutarsızlığı nedeniyle ikinci aşamada yüzyüze görüşmeler şeklinde ve katılımcıların gruplar halinde doldurmaları sağlanmış ve anlaşılmayan sorularda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bu aşamada toplam 408 anket yapılmış, çeşitli nedenlerden dolayı ancak 359 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Alan araştırması ana kütle ulaşılabilir büyüklükte olmadığı için tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiştir. Bölgedeki 5 ve 4 yıldızlı oteller ile 1.ve 2. sınıf tatil köylerinde çalışma kapsamı dışında tutulan stajyer öğrenciler, yarı zamanlı (part-time) işgörenler, daha önce başka konaklama işletmesinde çalışmamış olanlar ve işe ilk kez ve halen çalıştıkları konaklama işletmesinde başlamış olanların dışında kalan diğer işgörenlerin sayısı Muğla İl Turizm Müdürlüğü (2001) verilerine göre yaklaşık olarak 5300 kişidir. Bu ana kütleyle 358 kişi temsil etmektedir (Sekaran, 2000, 295). Buna göre çalışmada kullanılan 359 anket 5666 kişiyi temsil etmektedir. Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış, iş tanımlama endeksine göre anlamlı olan veriler dört açıdan değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin öncelikle güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve değişken sayısı azaltılmıştır. Faktörlerin etkileşimlerini ortaya koymak amacıyla Pearson Correlation Matrix'ten yararlanılmıştır. Daha sonra ilgili faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu çalışmada ankete katılan işgörenlerin öncelikle tam zamanlı statüde çalışıyor olması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Yarı zamanlı (part-time) ve stajyer pozisyonunda çalışan işgörenlerin, tam zamanlı çalışanlarla aynı şekilde değerlendirilmeleri işgücü devir hızına etki eden faktörlerin tespitinde farklılık göstereceğinden araştırmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmaya katılan tüm katılımcılarda aranan diğer bir özellik ise; konaklama endüstrisinde en az bir kez işyeri değiştirmiş olmaları gerekliliğidir. Çünkü ilk defa işe başlayanlar ile hiç işyeri değiştirmemiş işgörenlerin, işgücü devri ile ilgili olarak vereceği bilgiler sağlıklı olmayacağı ve daha önceki işyerinden ayrılma nedenlerini ortaya koyamayacağı için bu gruptakiler anket çalışmasının dışında tutulmuştur.

Tablo.3.1. Muğla Bölgesinde Turizm Merkezleri ve Konaklama İşletmelerinde İşgücü Devir Oranları

Turizm Merkezleri	Yiyecek İçecek Böl. (%)	Odalar Bölümü (%)	Mutfak Bölümü (%)	Muhasebe Bölümü (%)	Teknik Bölüm (%)	Ortalama (%)
Bodrum	71,28	60,32	54,74	49,18	56,28	58,36
Fethiye	64,16	61,22	60,64	53,20	39,48	55,74
Marmaris	68,44	54,64	47,52	40,08	62,24	54,58
Sarıgerme-Dalyan	44,34	23,96	33,14	22,66	28,36	30,49
Ortalama (%)	62,05	50,04	49,01	41,28	46,59	49,79

Muğla bölgesinde turizm merkezleri ve konaklama işletmelerinde işgücü devir oranlarına ilişkin bulgular Tablo.3.1’de görülmektedir. İşgücü devir oranlarının hesaplanmasında değişik yöntemler kullanılmaktadır. Tablo.3.1’de verilen bulguların hesaplanmasında; “İşgücü Akış Yöntemi”nin ikinci durum formülü kullanılmıştır. İkinci durumda yapılan bu hesaplamalar, belirli bir dönemde hesaplanacak işgücü devir hızı oranının bulunmasında ayrılmalar ve girişler toplamalarının ortalaması alındıktan sonra kullanılmaktadır. Bu nedenle hem “İşgücü Akış Yöntemi” nin birinci durumundaki sakınca, hem de “Net İşgücü Yöntemi”, “Girişler Yöntemi” ve “Ayrılmalar Yöntemi”ndeki sakıncalar ortadan kaldırılmış olmaktadır.

Bulgular incelendiğinde en yüksek işgücü devir oranının Bodrum’da olduğu görülmektedir. Bodrum’da bulunan konaklama işletmelerinde işgücü devir oranı % 58,36’dır. Muğla Bölgesindeki diğer turizm merkezlerine bakıldığında Fethiye’deki konaklama işletmelerinde % 55,74 işgücü devir oranı görülürken, Marmaris’te % 54,58 ve Sarıgerme-Dalyan’da ise % 30,49 oranında işgücü devri söz konusudur. Muğla bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde ortalama işgücü devir oranı % 49,79 olarak gerçekleşmiştir.

Aynı tabloda (Tablo.3.1) gösterilen konaklama işletmelerinin bölümlerinde oluşan ortalama işgücü devir oranları incelendiğinde en yüksek işgücü devir oranının % 62,05 ile Yiyecek İçecek Bölümünde olduğu görülmektedir. Diğer bölümlerde ortalama işgücü devri oranı ise; Odalar Bölümünde % 50,04 olurken, Mutfak Bölümünde % 49,01; Muhasebe Bölümünde % 41,28 ve Teknik Bölümde % 46,59 olarak gerçekleşmiştir. Yine Muğla Bölgesindeki konaklama işletmelerindeki bölümlerin ortalama işgücü devir oranı % 49,79'dur.

Yapılan araştırmada işgörenlerin tanımlayıcı istatistiksel bazında demografik dağılımları ve profillerine ilişkin bulgular Tablo.3.2'de belirtilmektedir. Araştırmaya 359 kişi katılmıştır. Ankete katılan 359 katılımcının 45'i (% 12.5) 20 ve 20 yaşından küçük, 178'i (%49.6) 21-25 yaş arasında, 69'u (%19.2) 26-30 yaş arasında 23'ü (% 6.4) 31-35 yaş arasında ve 44'ü (%12.3) ise 36 ve 36 yaş üzerindedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına yüzdesel olarak bakıldığında çoğunluğun (% 68.8) 21-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmada cinsiyet ile ilgili bulgularda 359 katılımcının 210'u erkekler ve 149'u bayanlardan oluşmaktadır. Diğer bir deyişle katılımcıların % 58.5'i erkek, % 41.5'i ise bayandır. Bu durum konaklama işletmelerinde çalışanlar arasında erkeklerin bayanlardan daha fazla sayıda olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların medeni hali ile ilgili bulgular incelendiğinde bekarların büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bekar katılımcıların sayısı 272 ve yüzdesel dağılımı ise % 75.8 dir. Evli olanlar 77 kişi (% 21.4), boşanmış/dul olanlar ise 10 kişidir(% 2.8).

Ankette yer alan eğitim durumu ile ilgili olarak verilen cevapların analiz edilmesinden elde edilen bulgulara göre katılımcıların % 58.2'sini lise mezunları oluşturmakta ve bu grup en yüksek oran olarak ilk sırada yer almaktadır. Lise mezunlarını % 23.7 oranı ile üniversite önlisans programları mezunları takip etmektedir. Daha sonra sırasıyla, katılımcıların % 10.3'ünü ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) mezunları, %7.8'ini ise üniversite lisans ve lisansüstü mezunları oluşturmaktadır. 359 katılımcının sayısal olarak dağılımında 209 kişinin lise, 85 kişinin üniversite önlisans programları, 37 kişinin ilköğretim ve 28 kişinin de üniversite (lisans ve lisansüstü) mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo. 3.2. Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

YAŞ	Sayı	Yüzde	İŞ DEĞİŞTİRME		
20 ve 20'den küçük	45	12,5	SIKLIĞI	Sayı	Yüzde
21-25	178	49,6	0-2 kez	205	57,1
26-30	69	19,2	3-5 kez	126	35,1
31-35	23	6,4	6 ve üzeri	28	7,8
36'dan büyük	44	12,3			
TOPLAM	359	100	TOPLAM	359	100
CİNSİYET	Sayı	Yüzde	BULUNDUĞU OTELDE	Sayı	Yüzde
Bayan	149	41,5	ÇALIŞMA SÜRESİ		
Erkek	210	58,6	1 yıl ve 1 yıldan az	201	56,0
TOPLAM	359	100	2 yıl	88	24,5
			3 yıl	39	10,9
			4 yıl ve 4 yıldan fazla	31	8,6
			TOPLAM	359	100
MEDENİ HALİ	Sayı	Yüzde	BU BÖLÜMDE		
Evli	77	21,4	ÇALIŞMA SÜRESİ	Sayı	Yüzde
Bekar	272	75,8	1 yıl ve 1 yıldan az	155	43,2
Boşanmış/dul	10	2,8	2 yıl	47	13,1
TOPLAM	359	100	3 yıl	92	25,6
			4 yıl ve 4 yıldan fazla	65	18,1
			TOPLAM	359	100
EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde	BU POZİSYONDA		
İlköğretim	37	10,3	ÇALIŞMA SÜRESİ	Sayı	Yüzde
Lise	209	58,2	1 yıl ve 1 yıldan az	157	43,7
Üniversite(önlisans)	85	23,7	2 yıl	69	19,2
Üniversite(lisans)	28	7,8	3 yıl	75	20,9
TOPLAM	359	100	4 yıl ve 4 yıldan fazla	58	16,2
			TOPLAM	359	100
MESLEKİ EĞİTİM	Sayı	Yüzde			
Turizm ve Otl. Lisesi	37	10,3			
Üniversite(önlisans)	62	17,3			
Üniversite(lisans)	29	8,1			
Turizm özel kurs	30	8,3			
Mesleki Eğt. Almayan	201	56,0			
TOPLAM	359	100			
ÇALIŞTIĞI BÖLÜM	Sayı	Yüzde	BİR ÖNCEKİ OTELDE		
Odalar Bölümü	75	20,9	ÇALIŞMA SÜRESİ	Sayı	Yüzde
Yiyecek-İçecek Bölümü	199	55,4	1 yıl ve 1 yıldan az	255	71,0
Mutfak Bölümü	26	7,2	2 yıl	66	18,4
Muhasebe Bölümü	27	7,5	3 yıl	20	5,6
Teknik Bölüm	32	8,9	4 yıl ve 4 yıldan fazla	18	5,0
TOPLAM	359	100	TOPLAM	359	100
TURİZM SEKTÖRÜNDE			AYRILMA ŞEKLİ	Sayı	Yüzde
ÇALIŞMA YILI	Sayı	Yüzde	Kendi isteğiyle	206	57,4
1 yıldan az	31	8,6	İşten çıkarılma	134	37,3
1-3 yıl	148	41,2	Diğer	19	5,3
4-6 yıl	119	33,1			
7 yıldan fazla	61	17,1			
TOPLAM	359	100	TOPLAM	359	100

İşgörenlerin mesleki eğitim alıp almadıklarına ve aldıysa nereden aldıklarına ilişkin bulgularda 201 kişinin (% 56.0) herhangi bir mesleki eğitim kurumundan eğitim almadıkları görülmektedir. Toplam katılımcılardan; 62 kişinin (% 17.3) üniversite önlisans programlarından, 37 (% 10.3) kişinin Turizm ve Otelcilik Liselerinden, 30 (% 8.4) kişinin turizm ve otelcilik alanındaki özel kurslardan ve 29 kişinin (% 8.1) ise üniversitelerin turizm ve otelcilik ile ilgili lisans ve lisansüstü programlarından mesleki eğitim aldıkları görülmektedir.

Anket yapılan konaklama işletmelerinde işgörenlerin çalıştıkları bölümler arasında ilk sırada Yiyecek-İçecek Bölümünün olduğu görülmektedir. Ankete katılan 359 katılımcıdan 199'u bu bölümde çalışmaktadır. Yiyecek-İçecek Bölümü çalışanlarının sayısının oranı (% 55.4) diğer bölümlerin toplamından daha fazla olduğu görülmektedir. Bu nedeni; konaklama işletmelerinde Yiyecek-İçecek Bölümünde diğer bölümlere göre iş yoğunluğunun fazla olması ve daha fazla sayıda işgörene gereksinim duyulmasıdır. Ankete katılan işgörenlerin bu bölümün dışındaki dağılımlarında ikinci sırada 75 kişi (% 20.9) ile Odalar Bölümü yer almaktadır. Bunu sırasıyla; % 8.9 oranı ile Teknik Servis (32 kişi), % 7,5 oranı ile Muhasebe Bölümü (27 kişi) ve % 7.2 oranı ile Mutfak Bölümü (26 kişi) takip etmektedir.

Araştırmada işgörenlerin turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcılardan 31 kişi 1 ve 1 yıldan daha az, 148 kişi 1-3 yıl, 119 kişi 4-6 yıl ve 61 kişi ise 7 yıl ve 7 yıldan fazla süre çalışmaktadır. Diğer bir deyişle, 359 kişinin % 8.6'sı 1 ve 1 yıldan daha az, % 41.2'si 1-3 yıl arasında, % 33.1'i 4-6 yıl arasında ve % 17.0'si ise 7 yıl ve 7 yıldan fazla turizm sektöründe çalışmaktadır.

Katılımcıların turizm sektöründe iş yeri değiştirme sıklıkları incelendiğinde; 0-2 defa iş yeri değiştirenler 205 kişi ve % 57.1 oranındadır. 3-5 defa iş yeri değiştirenler 126 kişi ve % 35.1 oranında, 6 defa ve 6'dan fazla iş yeri değiştirenler 28 kişi ve % 7.8 oranında sahiptir.

Ankete katılan işgörenlerin çalışma sürelerine ilişkin bir başka soru ise; halen bulundukları konaklama tesisinde çalıştıkları süre ile ilgilidir. Bu soruya ilişkin bulgulara göre katılımcıların % 56.0'sı, diğer bir ifade ile 201 kişi 1 yıldır halen bulundukları konaklama tesislerinde çalışmaktadır. % 24.5'i (88 kişi) 2 yıl, % 10.9'u (39 kişi) 3 yıl ve % 8.6'sı (31 kişi) 4 yıl ve daha fazla süredir halen bulundukları

konaklama işletmelerinde çalışmaktadır. Genel olarak bakıldığında katılımcıların % 80.5'inin halen bulundukları konaklama işletmesinde 0-2 yıl arasında bir süredir çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu sürenin çok kısa olduğu söylenebilir.

Diğer bir değerlendirme ise işgörenlerin bulundukları bölümdeki çalışma sürelerine ilişkin elde edilen bulgulara göre yapılmaktadır. Bu bulgular incelendiğinde ankete katılan işgörenlerden 155 kişi (% 43.2) 1 yıl, 47 kişi (% 13.1) 2 yıl, 92 kişi (% 25.6) 3 yıl ve 65 kişi (%18.1) 4 yıl ve daha fazla süredir halen bulundukları bölümde çalışmaktadır.

Katılımcıların bulundukları pozisyona ilişkin verilerden elde edilen bulgular incelendiğinde 157 kişinin 1 yıldır, 69 kişinin 2 yıldır, 75 kişinin 3 yıldır ve 58 kişinin 4 yıldır bulundukları pozisyonda görev yaptıkları anlaşılmaktadır. İşgörenlerin bulundukları pozisyonda çalışma sürelerinin yüzdesel dağılımına bakıldığında, 1 yıldır bu görevde çalışanların oranı % 43.7'dir. 2 yıldır çalışanların oranı % 19.2 iken 3 yıldır çalışanların oranı % 20.9, ve 4 yıl ve fazla süre çalışanların oranı % 16.2'dir.

Katılımcıların halen çalışmış oldukları konaklama tesisinden önceki son çalıştıkları iş yerinde çalışma sürelerine ilişkin bulgulara belirtildiği gibi ankete katılan 359 kişiden % 71.0'i (255 kişi) 1 yıl ve daha az süre çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların, bundan önceki son işyerlerinde, % 18.4'ü (66 kişi) 2 yıl, % 5.6 (20 kişi) 3 yıl ve % 5.0'i (18 kişi) ise 4 yıl ve daha fazla süre çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Buradan da anlaşıldığı gibi konaklama işletmelerinde işgörenlerin ortalama çalışma sürelerinin oldukça kısa olduğu görülmektedir.

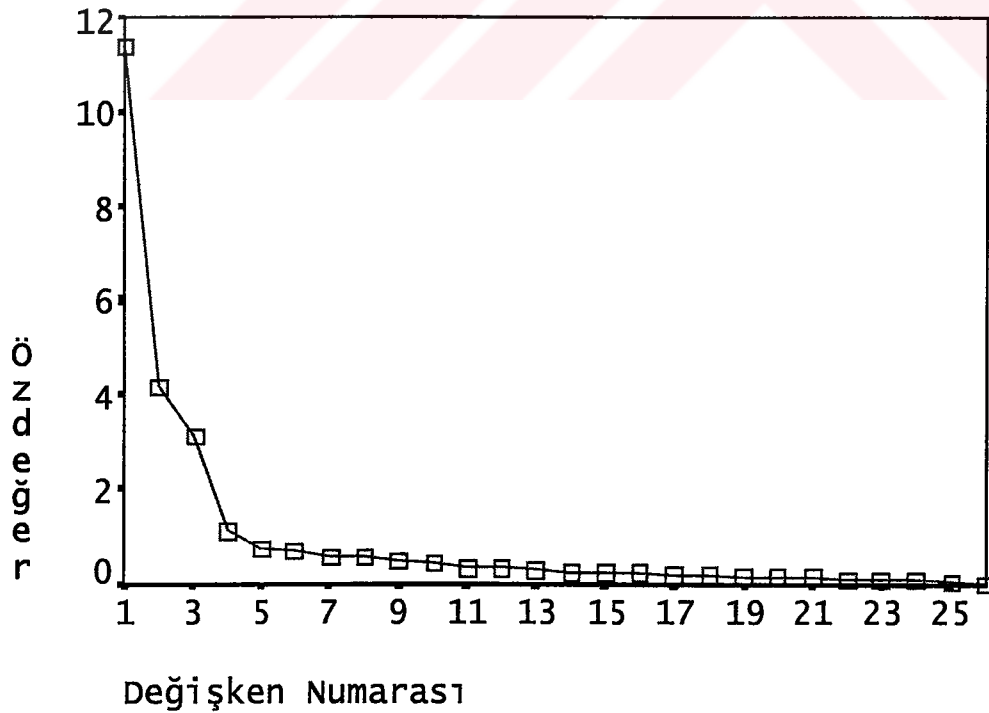
Araştırmada ankete katılan işgörenlerin daha önceki işyerlerinden ayrılma şekillerine ilişkin bulgular incelendiğinde 206 kişinin kendi isteğiyle ayrıldığı, 134 kişinin işletme tarafından işten çıkarıldığı ve 19 kişinin ise işletmenin kapatılması, turizm sezonun sona ermesi gibi işgörenler ve işletmenin dışında gelişen diğer durumlarda iş yerinden ayrıldığı/gıkarıldığı görülmektedir. Kendi isteği ile işten ayrılanların oranı % 57.4, işletme tarafından işten çıkarılanların oranı % 37.3 ve diğer nedenlerle ayrılmalar ise % 5.3 oranındadır.

Ankette yer alan demografik sorulara ilişkin bulguların değerlendirilmesinden sonra bağımsız değişkenlerden elde edilen bulguları değerlendirmek için çıkarımsal

istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Testin güvenilirlik katsayısını artırmak amacıyla dört veri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Test sonucunda verilerin genel güvenilirlik oranı (Cronbach alpha) 0,8893 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırlar içinde (Sekaran, 2000) ve ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir(Özdamar, 1999; 522).

Daha sonraki aşamada güvenilirlik testi (Cronbach alpha) sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,87; Barlett Testi sonucu 10324,1 değeri ve $p < 0,0001$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar; bulguların yüksek derecede gerçekleştiğini ve kabul edilebilir sınırların içinde olduğunu göstermektedir. Verilere uygulanan Principal Component analizinde, Varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen Scree Plot dağılımına göre özdeğerleri (Eigenvalue) 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte Şekil.3.1'de sunulan Scree Plot grafiğinin analiz edilmesi ile dördüncü değerden sonra verilerde bir değişiklik olmadığı saptanmıştır.

Şekil. 3.1. Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot)



Şekil.3.1'de de görüldüğü gibi özdeğerlerin dağılımı (Scree Plot) teorik çerçevede sunulan dört bağımsız değişken yapısını grafiksel olarak da aynı şekilde desteklemektedir. Diğer bir deyişle, özdeğerlerin dağılım analizi, dört değişkenin faktör analizinde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Faktör analizinde çalışmanın daha belirgin bir şekilde ortaya konulmasına da dikkat edilmiştir. Bu nedenle yükleme oranları 0,30' dan az olan değişkenler (suppress absolute values less than), konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bununla birlikte, faktör analizinde oluşturulan dört bağımsız değişken grubunda faktör yükü 0,30' un altında bulunan ifade olmamıştır. Bu veriler ışığında 26 değişkenin dört faktör altında, toplam farkı (varyansı) 0,76152 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, 33 ifadenin 3' ü veri azaltımı ile çalışma dışında tutulmuştur. Bununla birlikte, faktör analizinde elde edilen toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,76152 oranında gerçekleşmiştir. Elde edilen bu oran yüksek geçerliliğe sahip ve kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir. Bu verilerin kapsam dışına alınmalarının nedeni, öncelikli olarak tek ve ikili verilerin başlı başına birer faktör olarak analiz sonucundan çıkmalarındandır. Bu nedenle güvenilirlik analizinde kapsam dışına alınan 3 veri ile birlikte toplam 7 veri, çalışmanın anlamlılığını artırmak amacıyla değerlendirme dışına alınmıştır. Faktör analizinin özet sonuçları Tablo.3.3'de sunulmaktadır.

Tablo. 3.3. Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER/ EIGENVALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	p
1. FAKTÖR YÖNETİM		11,396	43,829	2,3103	234,1566	,97	,0001
Hizmet Standardı	0,867						
Fiziksel Çalışma Ortamı	0,863						
Kayıрма	0,852						
İş Garantisi	0,849						
Sağlık Problemleri	0,845						
Takım Çalışması	0,836						
Görevler	0,833						
İş Yoğunluğu	0,817						
Yönetim Sıkıntısı	0,801						
Taciz	0,777						
Terfi	0,760						
Seminer	0,723						
Stres	0,719						
Etkin Yönetim	0,698						
Bilgi Paylaşımı	0,660						
2. FAKTÖR İŞİN KENDİSİ		4,176	16,063	2,3320	15,7352	,85	,0001
İş Süresi	0,875						
Uyum	0,848						
Nitelik	0,818						
İşin Karışıklığı	0,776						
İş Zevkliliği	0,491						
3. FAKTÖR İLETİŞİM		3,118	11,992	2,5785	193,4572	,85	,0001
İlişkiler	0,860						
Güdüleme	0,858						
Sosyal Güvenlik	0,790						
4. FAKTÖR ÜCRET VE YAN ÖDEMELER		1,110	4,267	2,5970	29,4464	,73	,0001
Çalışma Saatleri	0,777						
Ücret	0,702						
Yangelir	0,591						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,870 ve $p<0,0001$; Toplam farkın(varyansın) açıklanma oranı 0,76152'dir.

Tablo.3.3.'de de görüldüğü gibi birinci faktörü yönetsel değişkenler oluşturmaktadır. Bu ilk faktörün özdeğeri 11,396'dır. Güvenirlilik derecesi 0,97'dir ki bu gruptaki değişkenlerin oldukça yüksek bir orana sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu grubun tanımladığı fark yüzdesi 43,829'dur ve on beş bağımsız değişken

ile ifade edilmektedir. Yönetim faktörünün altında bulunan değişkenler; hizmet standardı, fiziksel çalışma ortamı, kayırma, iş garantisi, sağlık problemleri, takım çalışması, görevler, iş yoğunluğu, yönetim sıkıntısı, taciz, terfi, seminer, stres, etkin yönetim ve bilgi paylaşımı olarak sıralanmaktadır. Değişkenler incelendiğinde faktörün iş ortamında yönetsel kararlar ve amirlerin tutumları ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktör “işin kendisi” olarak belirlenmiştir. Bu ilk faktörün özdeğeri 4,176 ve güvenirlilik derecesi 0,85’dir. İkinci faktörün güvenirliliği de yüksek bir orana sahiptir. Bu faktörün tanımladığı fark yüzdesi 16,063’ tür ve beş değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş süresi, uyum, nitelik, işin karışıklığı, işin zevkliliği şeklinde olduğu görülmektedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün işin kendisinden kaynaklanan ve çalışanların becerilerine göre değişen özellikler ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İlişkiler, güdüleme ve sosyal güvenlik değişkenlerinin oluşturduğu üçüncü faktör “iletişim” olarak belirlenmiş, özdeğeri 3,118 ve güvenirlilik derecesi 0,85’dir. Üçüncü faktörün güvenirliliği de yüksek bir orana sahiptir. İletişim faktörünün tanımladığı fark yüzdesi 11,992’dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün çalışanlarla yönetim arasında ve çalışanların kendi aralarında oluşan iletişime bağlı olarak bazı haklardan yararlandıkları görülmektedir. Elde edilen hakların çalışanları güdülemede etkili olduğu söylenebilir.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,267’dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. “Ücret ve yan ödemeler” olarak belirlenen bu faktörün altında bulunan değişkenler; çalışma saatleri, ücret ve yangelirlerden oluşmaktadır. Değişkenler incelendiğinde faktörün çalışma süreleri ile elde edilen kazançlarla ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörün özdeğeri 1,110 ve güvenirlilik derecesi 0,73’tür. Bulunan bu güvenirlilik kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

Faktör analizinden elde edilen bilgiler ışığında, faktör ortalamaları da değerlendirilmektedir. Tablo.3.3’de, birinci sıradaki “yönetim”in ortalaması 2,31; ikinci faktör olan “işin kendisi” 2,33 ortalamaya sahip, “iletişim” faktörünün ortalaması 2,58 ve dördüncü faktör olan “ücret ve yan ödemeler”in ortalaması 2,59 olarak gerçekleşmiştir. Faktör analizleri sonuçları tablosuna bakıldığında ve

faktörlerin büyükten küçüğe doğru sıralamasında en yüksek ortalamanın “ücret ve yan ödemeler” (ortalama; 2,59) faktörüne ait olduğu görülmektedir(5 en yüksek, 1 en düşük değer). Bu üçüncü faktörü oluşturan çalışma saatleri, ücret ve yangelirler değişkenlerinin işgörenler üzerinde etkili olduğu ve bu tür olanakların sağlanmaması durumunda işgücü devir hızını arttıracak şekilde görüşü desteklemektedir. İkinci yüksek ortalama (2,58) “iletişim” faktörüne aittir. İlişkiler ,güdüleme ve sosyal güvenlik değişkenlerinden oluşan “iletişim” faktörü işgücü devrini etkileyen bir faktördür. Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkiler bazı hakların sağlanmasında önemli olmaktadır. İş süresi, uyum, nitelik, işin karışıklığı ve işin zevkliliği değişkenlerinin oluşturduğu ikinci faktör olan “işin kendisi” 2,33 değeri ile en yüksek üçüncü ortalama sahiptir. Bu değişkenlerin işin parçaları olduğu ve çalışanlar üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Son sırada 2,31 ortalama ile hizmet standardı, fiziksel çalışma ortamı, kayırma, iş garantisi,sağlık problemleri, takım çalışması, görevler, iş yoğunluğu, yönetim sıkıntısı, taciz, terfi, seminer, stres, etkin yönetim ve bilgi paylaşımı değişkenlerinin oluşturduğu ve yönetsel kararların etkili olduğu “yönetim” faktörü yer almaktadır. Yönetim faktörünün çalışanlar üzerinde önemli derecede bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. “İşten çıkarılmalar” ve “işten ayrılmalar” olarak işgücü devrini oluşturan iki bağımlı değişken kullanılmıştır. Diğer bir deyişle küresel ölçekte yer verilen “işgücü devrine işten çıkarılmalar neden olur” ve “işgücü devrine işten ayrılmalar neden olur” ifadeleri yer almıştır. Tablo 3.4’ te konaklama işletmelerinde işgücü devri kapsamında işten çıkarılmalara etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo. 3.4. İşten Çıkarılmalara Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig t
SABİT		0,353	0,7245
YÖNETİM	0,882	27,661	0,0001
İŞİN KENDİSİ	-0,116	-3,597	0,0004
İLETİŞİM	-0,088	-2,576	0,0104
ÜCRET VE YAN ÖDEMELER	0,111	3,077	0,0023
Multiple R= ,84081; R Square= ,70696; Adjusted R Square= ,70365; F= 213,509; Sig F=,0001			

Çalışmada, kullanılan bağımlı değişkenlerde yer alan ifadeler ters (reverse) olarak sunulmuştur. Bu ifadeler bağımlı değişkenler olarak yer alırken, faktör analizinde elde edilen bulgular sonucunda; yönetim, işin kendisi, iletişim ve ücret ve yan ödemeler bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Tablo.3.4 incelendiğinde işten çıkarmalara etki eden faktörlerin regresyon analizinde, F değerinin 213,509, $p=,0001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= 0,84081 ve R Square= 0,70696 olarak gerçekleşmiştir. R kare değerinin sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda “işten çıkarmalar” bağımlı değişkenine bağlı olarak bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi de yapılmıştır. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde yönetim değişkeninin 0,0001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu oran oldukça yüksek düzeydedir. Yönetimin “işten çıkarmalar” üzerindeki etkisinin çok kuvvetli olduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgularda anlamlı olan diğer bir değişken de “işin kendisi” değişkenidir. Bu değişkenin de 0,0004 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu oranda çok yüksek düzeydedir. Dolayısı ile işin kendisi de işgörenin işten çıkarılma eğilimi üzerinde oldukça etkili olmaktadır. “Ücret ve yan ödemeler”in 0,0023 düzeyinde anlamlı olduğu ve iletişimin ise 0,0104 düzeyinde bir anlam derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu regresyon analizinde “işten çıkarmalar” bağımlı değişkenini en iyi açıklayan bağımsız değişkenin yönetim olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla yaklaşık aynı derecede anlam düzeyine sahip olan işin kendisi değişkeni izlemektedir. Anlam düzeyi bakımından “ücret ve ödemeler” değişkeni üçüncü sırada yer alırken dördüncü sırada “iletişim” değişkeni yer almaktadır.

Tablo. 3.5. İşten ayrılmalara etki eden faktörlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig t
SABİT		-1,779	0,0761
YÖNETİM	0,769	22,787	0,0001
İŞİN KENDİSİ	-0,074	-2,578	0,0103
İLETİŞİM	0,161	5,081	0,0001
ÜCRET VE YAN ÖDEMELER	0,069	2,267	0,0240

Multiple R= 0,84323; R Square= 0,71104; Adjusted R Square= 0,70777; F= 217,7687; Sig F=,0001

Diğer bir bağımlı değişken olan “işten ayrılmalar”a ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.5’de görülmektedir. İşten ayrılmalara etki eden faktörlerin regresyon analizinde F değeri 217,7687 ve $p=0,0001$ düzeyinde gerçekleşmesi regresyon sonuçlarının anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu regresyon analizinde Multiple R= 0,84323; R Square= 0,71104; Adjusted R Square= 0,70777 olarak gerçekleşmiştir. “İşten ayrılmalar” bağımlı değişkeninde de R kare değerinin sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar için yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin “işten ayrılmalar” bağımlı değişkenine bağlı olarak önem düzeylerinin belirlendiği Beta değerleri incelendiğinde (Tablo 3.5) “yönetim” ve “iletişim” bağımsız değişkenlerinin $p=0,0001$ düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Böyle bir durumda yönetimin ve yönetim-işgören ilişkilerinin işten ayrılmalarda en önemli etken olduğunu göstermektedir. “İşin kendisi” bağımsız değişkenin $p=0,0103$ ve “ücret ve yan ödemeler” bağımsız değişkenin $p=0,0240$ düzeyinde gerçekleşmesi, $P<0,05$ olduğu için anlamlı ve işten ayrılmalar üzerinde etkili olduklarını göstermektedir.

Örneklem profilinin sayısal ve yüzdesel dağılım tablosu (Tablo 3.2) incelendiğinde de faktör analizi ve regresyon analizi sonuçlarını destekleyici bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Ankete katılanların % 91,6’sı turizm sektöründe bir yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Ancak, katılımcıların % 56,0’sı halen bulundukları konaklama tesisinde 1 yıl ve daha az süredir çalışmaktadır. Katılımcıların %43,2’si bulundukları bölümde 1 yıl ve daha az süredir çalışırken %43,7’si ise 1 yıl ve daha az süredir halen bulundukları pozisyonda çalışmaktadır. Bir önceki konaklama tesisinde çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların %71,0’i 1 yıl ve daha az süre çalışmış oldukları tespit edilmiştir ki, bu durum konaklama işletmelerinde işgücü devrinin yüksek olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri emek-yoğun özellik gösteren işletmelerin en önemli örneklerinden birisidir. Küresel rekabet ortamında hem çağın yenilik ve gelişmelerine ayak uydurmaya çalışmaları hem de otomasyon olanaklarından fazla yararlanamamaları nedeniyle konaklama işletmelerinde insan kaynakları önemli boyutlara ulaşmaktadır. Bu nedenle insan merkezli çok değişik ve karmaşık uygulamalarla yoğunlaşan insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetiminden farklı bir kavram olarak değerlendirilmesi, insan kaynaklarının önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Geleneksel yönetim biçimleri yerini modern anlayışlara bırakırken, insan kaynaklarının önemi de her geçen gün biraz daha artmaktadır. Zira iyi elemanları bulmak, eğitmek ve işletmede kalmalarını sağlamak bir zorunluluk halini almaktadır. İşgören hareketliliği artıkça bunun gerçekleştirilmesi zorlaşmaktadır.

Konaklama işletmelerinde üretim faktörleri içerisinde insan kaynakları diğer sektör işletmelerine göre daha fazla önem arz etmektedir. Bir işletmeyi diğer bir işletmeden farklı kılan en önemli faktör insan unsurudur. Bu nedenle modern teknolojinin konaklama işletmelerine doğrudan rekabet üstünlüğü sağladığını öne sürmek zordur. İşletmelerin stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesi gereklidir. İşletmeler finansal sermayeye göre insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde edebilmektedir. İnsan sermayesine yatırım yapmanın gerçek değeri, makina ve tesise yatırım yapmanın gerçek değerinden daha fazla olması da buradan kaynaklanmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirliği için en önemli insan kaynaklarının geliştirilmesi, etkin yönetimi ve uzun

Diğer taraftan işletmelerin genel yönetim politikaları incelendiğinde, artan maliyetlerin düşürülmesinde öncelikle işgücü maliyetleri üzerinde azaltıcı önlemler alınmaktadır. Bu durum iki şekilde ortaya çıkmaktadır; birincisi doğrudan insan kaynakları sayısının azaltılması ikincisi ise sağlanan maddi ve sosyal haklardan kısıtlamalar yapılması şeklinde olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde işgücü devrine neden olan etkenlerin araştırıldığı bu çalışmada hedeflenen bulgulara ulaşılmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin seçilmesi verilerin sağlanmasından önemli ölçüde kolaylık sağlamış ve daha objektif değerlendirmeler yapılmıştır. Öncelikle konaklama işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerden hesaplanan işgücü devir oranı % 49,79 olarak saptanmıştır (Tablo 3.1). Bu oran konaklama işletmeleri için oldukça yüksektir. En yüksek işgücü devri oranının Yiyecek-İçecek Bölümünde en düşük oranın ise Muhasebe Bölümünde olduğu belirlenmiştir. Muğla bölgesindeki turizm merkezleri arasında en yüksek işgücü devir oranının Bodrum'da en düşük oranın ise Sarıgerme-Dalyan'da olduğu dikkat çekmektedir. Sarıgerme-Dalyan'da düşük olmasının nedeni çalışanların yakın çevrede yaşayan halktan olması ve bazı işletmelerin tüm yıl boyunca açık olmasıdır. Ayrıca bu bölgedeki sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yeni sezon başlangıcına kadar çalışanlarını ücretsiz izinli sayması ve yeni sezonda tekrar işe almalarından kaynaklanmaktadır. Bodrum bölgesinde işgücü devir oranının yüksek olmasının nedeni işletmelerin yoğunluğunun yaz sezonunda faaliyette bulunması, toplam çalışan içinde stajyer öğrenci sayısının fazla olması, okulların açılmasıyla birlikte öğrencilerin işten ayrılması, işgörenlere ödenen ücretlerin diğer bölgelere göre daha düşük olması, büyük ölçekli işletmelerin diğer bölgelere göre daha fazla sayıda olmaları çalışanlar için değişik seçenekler yaratmaktadır.

Hizmet sektöründe işgücü devrine etki eden etkenleri, işgörenlerin kendisinden kaynaklanan kişisel faktörler, işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler oluşturmaktadır. İşgücü devrine etki eden işletme dışı faktörler, genel olarak işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir. Bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar gösterilebilir. Devletin ya da siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda oluşan ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü de etkileyen bu tür etkenler kişilerin işlerini

kaybetmelerine yol açabilir. İşletme dışı olarak gelişen ve işgücü devrine neden olan bu etkenleri, ülkedeki genel ekonomik durum, teknolojik gelişmeler, turist gönderen ya da turist kabul eden ülkelerden birinde oluşabilecek herhangi bir olumsuz siyasal, sosyal ve ekonomik istikrarsızlık, sektörlerarası işgücü akışı, turizmin mevsimlik özelliği ve toplumun genel değer yargısından kaynaklanan değerlendirmeler olarak sıralanmaktadır.

Diğer taraftan konaklama işletmelerinde işgücü devrini etkileyen en önemli temel etkenlerden bir diğeri ise, işletme içi etkenlerdir. Bu tür etkenler işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. Genellikle işgörenden ya da yönetimden kaynaklanan işletme içi etkenlere bu iki tarafın dışında gelişebilen diğer etkenleri de eklemek mümkün olabilir.

Faktör analizinden elde edilen bilgiler incelendiğinde teorik çerçevede kullanılan dört değişkenli yapının scree plot (özdeğerlerin dağılımı) analiziyle desteklendiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışmanın geçerliliği, faktör analizi ile desteklenmektedir. Daha sonra elde edilen bulgular sonucunda oluşturulan bağımsız değişkenler grubuna regresyon analizi uygulanmıştır.

Buradan hareketle, turizm sektöründe hemen hemen aynı hedeflere yönelen ve belirli pazarı paylaşan konaklama işletmeleri arasında görülen farklılığın ortaya çıkmasına neden olan en önemli unsurun "yönetim faktörü" olduğu ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre yönetim faktörünün en yüksek (sig t; ,0001) anlam düzeyine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 3.4 ve Tablo 3.5). Yönetim faktörünün alt elemanları incelendiğinde; müşterilere sunulan hizmet standardının yüksek olması, çalışanlara uygun çalışma ortamlarının sunulması, iş ortamında işgörenler arasında adaletsizlik yapılmaması gibi unsurların kapsama alındığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışanlara iş garantisi verilmesinin zor olduğu bilinmektedir. Ancak, işgörenlerin güdülenmesinde önemli bir etken olan iş garantisinin yönetimce sağlanabileceği de bir gerçektir. İşletmede çalışanların iş yoğunluğu yaşamasında genellikle yönetimin daha az sayıda işgörenle hizmet vermeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. İşletmede genel bir yönetim sıkıntısının olması ve çalışanlar tarafından hissedilmesi, yönetimin etkinliğini kaybetmesi genel bir yönetim boşluğunun oluşmasına neden olmaktadır. İşletmelerde çalışanların güdülenmesi için kullanılan bir araç olması nedeniyle işgücü devrini etkileyen

faktörlerden birisi de terfi(ilerleme) olanaklarının sağlanmasıdır. Terfi(ilerleme), yönetim tarafından yapılan bir değerlendirme olduğu için etkin bir ilerleme ve gelişme programı ile işgücü devri üzerindeki olumsuz etkisi azaltılabilir. Diğer taraftan önemli bir etken olan stres yönetim faktörü içinde yer almaktadır. Bununla birlikte konaklama işletmelerinde çalışanların ve hatta müşterilerin karşılaştıkları sorunlardan birisi de taciz olayıdır. Hoş olmayan davranışları, rahatsızlık verici ses ve bakışları, el şakaları ve diğer istenmeyen davranışları kapsayan taciz olayı uygun çalışma ortamının bozulmasına neden olmaktadır. Çalışanların ortak hedeflere birlikte ve takım çalışması içerisinde olması, bilgilerin paylaşımı, görevlerin açık şekilde belirtilmesi ve çalışanlara yönelik eğitim ve sosyal amaçlı toplantıların yapılmasını sağlamak yönetim faktörünü oluşturan konulardır.

Çalışmada regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem değerleri incelendiğinde (Tablo 3.4), “işten çıkarılmalar” değişkenini en fazla etkileyen değişkenin yönetim olduğu belirlenmiştir($\beta=0,882$). Genel olarak, “işten çıkarılmalar” değişkenini etkileyen en önemli faktörün ücret ve yan ödemeler olduğu düşünülse de bu çalışmada ücret ve yan ödemeler değişkeni üçüncü derecede öneme sahiptir. “İşten ayrılmalar” değişkenini de en fazla etkileyen bağımsız değişkenin “yönetim” faktörü (Tablo 3.5) olduğu görülmektedir($\beta=0,769$). İkinci önemli faktör ise “iletişim” ($\beta=0,161$) olduğu saptanmıştır.

Tablo.3.4’de görülen işten çıkarmalara etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçlarına göre, Beta değeri en yüksek ikinci değişkenin “işin kendisi” olduğu görülmektedir($\beta= -0,116$). Bu veriler sonucunda konaklama işletmelerinde işgücü devrini etkileyen ve işten çıkarmaları, iş süresi, uyum, nitelik, işin karışıklığı ve işin zevkliliği elemanlarının oluşturduğu “işin kendisi” değişkenin yönetim değişkeninden sonra en fazla etkileyen etken olduğu görülmektedir. Üçüncü sırada yer alan ve çalışma saatleri, ücret ve yangelir unsurlarının oluşturduğu “ücret ve yan ödemeler” ($\beta= 0,111$) değişkeni ve “iletişim” değişkeninin ($\beta=-0,088$) işten çıkarmalar üzerinde “yönetim” değişkenine göre daha az etkili olduğu görülmektedir. “İşin kendisi” değişken ve “iletişim” değişkeninin “işten çıkarmalar” ile negatif bir ilişkisi söz konusudur.

Tablo.3.5’te işten ayrılmalara etki eden faktörlerin regresyon analizinde Beta değerlerine göre “işten ayrılmalar” bağımlı değişkeninin, “yönetim”($\beta=0,769$),

“iletişim”(β=0,161) ve “ücret ve yan ödemeler”(β=0,069) bağımsız değişkenleri ile pozitif bir ilişkisi görölürken “işin kendisi” bağımsız değişkeni ile negatif bir ilişkisi söz konusudur. İşten ayrılmalara etki eden en önemli faktörün “yönetim” bağımsız değişkeni (Sig t=0,0001 ve β=0,769) olduğu Tablo 3.5’te görölmektedir. İşten ayrılmalarda ikinci derece etkili olan bağımsız değişken ise “iletişim” (Sig t=0,0001 ve β=0,161) değişkenidir. Üçüncü derecede etkili olan bağımsız değişkenin “işin kendisi” (Sig t=0,0103 ve β=-0,074) olduğu görölürken bu dört bağımsız değişkenler arasında işten ayrılmalar bağımlı değişkeni üzerinde en az etkisi olan bağımsız değişkenin “ücret ve yan ödemeler” (Sig t=0,0240 ve β= 0,069) olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmadan genel olarak çıkarılabilecek sonuç işgörenlerin kendi işteği ile ayrılmaları da, yönetim tarafından işten çıkarılmaları da işgücü devrini oluşturmaktadır. İşgücü devrini etkileyen değişkenlerin oluşturduğu unsurların önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu durum Herzberg’ in (1959) çift etmen teorisi ile de desteklenmektedir. Diğer bir deyişle, hijyen faktörleri olarak bilinen ve yönetim, işin kendisi, iletişim ve ücret ve yan ödemelerin d içinde yer aldığı Herzberg’in çift etmen teorisi çalışanlar üzerinde etkisi olan faktörlerdir. Herzberg’e göre (1959) hijyen faktörler var olmadıklarında doyumсузluk yaratan ancak var olduklarında yüksek düzeyde güdülemeye yol açmayıp belirli düzeyde güdüleme yaratan faktörlerdir. Regresyon analizi ile yapılan işgücü devrini kapsayan ayrılmalar ve çıkarılmalar analizinde, elde edilen sonuçlar bu teoriye paralellik göstermektedir.

Elde edilen veriler ışığında dört ana grupta toplanan değişkenlerin işgücü devrine etkisi ortaya konulmuştur. Yöntemlerin geliştirilmesi ve sonuçların etkin kullanılması, işgücü devrine dolayısıyla işletmenin verimliliğine ve işgörenin etkinliğine olumlu katkı sağlayabilecektir.

Konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin ortadan kaldırılmaları ve işgücü devir oranını azaltıcı önlemlerin alınması gereklidir. Bu önlemleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür;

1. İyi bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

Bir işletmenin geleceğine yön veren, karar mekanizmalarını elinde bulunduran yönetim kademesi, diğer unsurların sağlanıp sağlanmaması yetkisine sahip olmasından dolayı en önemli faktör durumundadır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ve geliştirilmesi, aynı zamanda çalışanların verimliliği ve mutluluğunun sağlanmasına yönelik olarak; en uygun elemanların seçilmesi, kariyerlerinin planlanması, kişisel ve örgütsel performans düzeyinin yükseltilmesi ancak iyi bir yönetim sistemi ile sağlanabilir. Diğer bir ifade ile yönetim işlevlerinin uygulanmasında oluşturulacak yönetim yönetimin sisteminin etkisi önemli olmaktadır. Kişilerin, kaynakların, süreçlerin ve hatta yöneticilerin kendilerinin etkili bir biçimde yönetilmesiyle hedeflenen işletme sonuçlarının elde edilmesini sağlayacak temel bilgi, tutum ve beceriler etkin bir yönetim sistemi gerçekleştirilebilir.

2. İyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır.

Uzun dönemde insan kaynakları ile ilgili sorunların en alt düzeyde olmasını sağlamak için öncelikle iyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. Teknik bir işlev olan planlama mevcut durum ve gelecekteki durum ile ilgilidir. Bu anlamda planlama, nelerin, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğini kapsar. Planlama, kısa ya da uzun vadeli olabilir. Diğer yönetim işlevleri bununla yakından ilişkili olduğu için önemlidir.

Konaklama işletmelerinde işe alma süreçlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için insan kaynakları planlamasına öncelik vermelidir. Bir işletmede, yönetim insan kaynakları planlaması sonucunda eleman seçme ve değerlendirme süreçlerine karar vermelidir. İşletmelerin üretim faktörlerinden birinin işgücü olduğuna göre, üretim sürecinin planlanmasında insan kaynaklarının niteliksel ve niceliksel olarak planlanması da kaçınılmaz bir durumdur.

3. İş analizleri yapılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir yere sahip olan iş analizi çalışmaları; insan kaynaklarını seçme ve değerlendirme, performans değerlendirme,

iş değerlemesi, ücretlendirme ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi amacıyla yapılması gereklidir. Diğer bir ifade ile iş analizi, bir işletme içinde yer alan pozisyonlara ait görevleri ve bu görevlere uygun olarak işe alınacak kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi süreci olduğu için çalışanların işten ayrılmalarında etkili olan bazı faktörlerin önceden önlenmesini sağlamaktadır.

4. İyi bir insan kaynakları bulma ve seçim programı yapılmalıdır.

Konaklama işletmelerinde işgücü devir hızının yüksek olmasının nedenlerinden birisi de işe uygun doğru elemanın seçilmemesinden kaynaklanmaktadır. Oysa ki bu tür emek-yoğun işletmelerde insana yapılan yatırım geleceğe yapılan yatırım olarak görülmelidir. Konaklama işletmelerinde işe alınacak kişilerin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde saptanması gereklidir. Eleman seçme ve değerlendirme sürecinin amacı, iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmalıdır. Bu nedenle işin gereklerinden daha fazla yetkinlik ve kapasiteye sahip kişileri bulmak ve işe almak, işgücü devrine neden olabilecek etkenlerin azaltılmasını sağlayabilecektir. Konaklama işletmelerinde işe alma ve yerleştirme süreci örgütün başarısını ve gelişmesini belirleyen kritik faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Başka bir deyişle kişi ile iş arasındaki uyumun sağlanmasında, insan kaynakları seçimini yapacak yöneticinin duygusallıktan öte, etkin ve geçerli bir insan kaynakları seçimi sistemine gereksinim vardır.

5. Çalışanlara yönelik mesleki eğitime ve kişisel gelişime olanak sağlanmalıdır.

hem de mesleki eğitim performans düşüklüklerini azaltmaya ve verimliliği yükseltmeye olanak sağlayabilir.

Eğitim çalışana moral kazandırması, işletmenin hedeflerini tanıtması, güven, açıklık ve yaratıcılığı sağlaması, diğer çalışanlarla ilişkileri güçlendirmesi, çalışanın gelişimine katkıda bulunması, iş bilgisi ve becerileri geliştirmesi ve çalışanın değişime ayak uydurmasını sağlaması nedeniyle işletmelerde işgücü devrine etki eden faktörlerin oluşmasını da belirli ölçülerde engelleyebilir.

6. Uygun bir çalışma ortamı yaratmak işgören açısından önemlidir.

Kalite bilinci yüksek, yaratıcı gücünü ortaya çıkaran nitelikli insan kaynaklarının kendine, yaptığı işe ve işletmeye güvenen kişilerden oluşan takımlarla çalışmasında uygun çalışma ortamlarının sunulması mevcut potansiyeli başarıya dönüştürebilir. Çalışma ortamı gerek fiziksel açıdan gerekse sosyal ilişkiler açısından ele alınmalıdır. İşgörenin iş ortamı, diğer çalışanlarla ilişkiler, personel kullanım alanları ve çalışma koşulları uygun ortam yaratılmada önem verilmesi gereken bazı noktalardır.

7. Terfilerin işletme içinden yapılması işgörenleri olumlu etkileyebilir.

Mevcut insan kaynaklarının işletme içinde uygulanan sisteme göre terfi ettirilmesi, yetişen yeteneklerin işletmenin geleceği adına değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar gösterdikleri gelişmeyi işlerine yansıtıp daha verimli çalışmaya ve organizasyonun etkinliklerine katılmaya başladıklarında terfi ettirilerek ya da yeni fırsatlar sunularak ödüllendirilmelidir. Bu terfi daha önceden yapılmış planlar çerçevesinde gerçekleştirilebilir ya da kendini geliştirmiş insanlara terfi olanakları sunulmalıdır. Terfilerin işletme içinden yapılması çalışanların güdülenmesini sağlaması ve işletmeye bağlılığı açısından gereken önem verilmelidir. Çalışanları terfi ederken, yetkinliklerini geliştirebilecekleri sorumluluklara getirmek işletme ve işgören açısından önemlidir.

8. İyi bir ücret sistemi oluşturmalıdır

Konaklama işletmelerinde ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi olurken, işletme için ise bir gider unsuru olduğundan, genellikle sıkıntı yaratan bir konudur. İşletmede işgücünün etkin kullanılması ve verimliliğin arttırılmasında, çalışanların güdülenmesini kolaylaştırmada etkili olan ücret konusu önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre değerlendirilmelidir. Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce işletmede uygun bir sistemin olması gereklidir. Yeterli bir ücretin yanında ek kazanç olanakları sağlamak çalışanların işte kalma sürecini uzatabilir. Yetenekli çalışanlara sahip olduğu yetenekleri nedeniyle diğer çalışanlardan farklı oldukları izlenimi fazla ya da ek ücret sayesinde verilebilir.

Ücret yönetimi uzun vadeli bir planlama işi olarak değerlendirilmeli ve bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır. İşletmedeki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmeli ve bu aralıklar belirli zamanlarda yeniden gözden geçirilmelidir. Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip çalışanların ücretleri arasındaki farklılığın nedeni açıkça belirtilmelidir. Ücret konusu çalışanlar ile yönetim arasında bir çekişme haline getirilmemelidir.

9. İş garantisi ve sosyal güvenlik haklarının sağlanması gereklidir.

Konaklama işletmelerinde çalışanlara iş garantisi vermek oldukça zor görünmektedir. Diğer taraftan pek çok işletmede, özellikle mevsimlik faaliyet gösteren işletmelerde sosyal güvenlik olanakları da sunulmamaktadır. Pek kişi bu durumu bildiği halde bazı nedenlerden dolayı işi kabul etmekte ve iş garantisi ya da sosyal hakların sağlandığı başka işletmede yeni bir iş bulduğunda işten ayrılma eğilimi içerisinde olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlara iş garantisi ve sosyal güvenlik haklarının sağlanması işgücü devir hızının azalmasını sağlayabilir.

10. Çalışanların işten ayrılmalarına ve/veya çıkarılmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi

Konaklama işletmelerinde çalışanların işten kendi isteği ile ayrılmaları veya işveren tarafından işten çıkarılmalarının altında bazı nedenler vardır. İşletme

yönetiminin öncelikle çalışanların işyerinden ayrılmalarına neden olan bu nedenleri ortaya çıkarması gerekir. Bu şekilde yapılacak bir çalışma işletmenin bazı kayıplarını önlerken işgörenlerinde daha verimli çalışmalarını sağlayabilir ve dolayısıyla yüksek olan işgücü devrinde azalmalar söz konusu olabilir.

11. Diğer bazı önerileri de aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür;

- Çalışanlara kendisini gösterme fırsatının verilmesi gerekir. Belirli bir performans gösteren çalışanın astları, çalışma arkadaşları, ve yöneticileri tarafından fark edilmesi, işletme içinde farklı pozisyonlarda kendilerini ispat edebilme olanakları sağlamak hem yaratıcılıkların artmasını sağlarken hem de aynı zamanda farklı alanlarda da başarılı olduklarını hissetmek güdülenmelerini arttırmak açısından önemlidir.
- Çalışanların yetenekleri doğrultusunda kariyer olanakları sağlamak bir diğer yoldur. Yetenekli çalışanların kariyer planlaması sonucunda daha iyi değerlendirilmesi hem işletme hem de işgörenler açısından belirli yararlar sağlayabilir.
- Çalışanların yaptıkları işlerin genişletilerek daha zenginleştirilmesi gereklidir. Böylelikle çalışanlar tekdüze bir iş ve iş ortamından kurtarılmış olabilir.
- Diğer çalışanlar sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve çalışanların ailelerine yönelik programların yapılması işgörenler üzerinde önemli etki yaratabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Açıkalın, Aytaç. (1999). **İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Akat, Ömer. (1997). **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**, Bursa, Motif Matbaası. s.191.

Akoğlan, Meryem Kozak. (1999). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık. Ankara.

Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay ve Budak, Gönül. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Anderson, Alan. (1990). **Managing Human Resources**, Athenaeum Press Ltd, Newcastle.

Armstrong, Michael and Baron, A. (1995). **The Job Evaluation Handbook**, Institute of Personnel and Development, London.

Barutçugil, İsmet Sabit. (1989). **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Bingöl, Dursun. (1997). **Personel Yönetimi**, Beta Basım A. Ş., İstanbul.

Can, Halil; Tuncer, Ayhan ve Ayhan, Doğan Yaşar. (1994). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Canman, A. D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.

Cascio, Wayne F. (1992). **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill Inc., Singapore.

Causa, Jack. (1999). "Taming Turnover", **Internal Auditor**,56, 2, (April), s. 26-28.

Cemalcılar, İlhan ve Diğerleri. (1983), **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Chre, David. (1989). **Managing Human Resources in the Hospitality Industry**, The Educational Institute of the AH&MA, Michigan.

Cowling, Alan. (1990). **Managing Human Resources**, Athenaeum Press Ltd, Newcastle.

Çetiner, Ertuğrul. (1995). **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutibay Ltd. Şti, Ankara.

Denizer, Dündar ve Diğerleri. (1998). **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Turhan Kitabevi, Ankara.

Dereli, Metin. (1991). **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, Sim Matbaası, Ankara.

Dinçer, Füsün İstanbullu. (1994). "Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi" **Turizm Yıllığı 1994**, Türkiye Kalkınma Bankası, s. 178-189.

Drucker, Peter F. (1996). **Gelecek İçin Yönetim** (Çev. Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Erdoğan, Harun. (1996). **Uluslararası Turizm**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Eren, Erol. (1993). **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren, Erol. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Finnigan, John. (1995). **The Right People in The Right Job- Doğru İşe Doğru Eleman** (çeviren; Mehmet Kılınç), Rota Yayın Yapım Tic. Ltd.Şti, İstanbul.

Geylan, Ramazan. (1994). **Personel Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Goldstein, Irwin L. (1993). **Training in Organizations: Need Assessment, Development and Evaluation**, Brooks/Cole Publishing Company, California.

Gunn, Ronald A. vd. (1993). **How to Create a Business Plan- İş Planlaması**, (Çev; Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.

Hacıoğlu, Necdet. (1995). **Seyahat Acantacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Herzberg, Frederick ve diğerleri (1959). **The Motivation to Work** (2nd ed.). John Wiley & Sons, New York.

Himmetoğlu, Bülent. (1981). **Yönetim Psikolojisi II**, TODAİ yayınları, Ankara.

Iverson, Kathleen M. (1989). **Introductcion to Hospitality Management**, Van Nostrand Reinhold, New York.

İçöz, Orhan. (2001). **Turizm İşletmelerinde Pazarlama; İlkeler ve Uygulamalar**, Turhan Kitabevi, Ankara.

İçöz, Orhan ve Kozak, Metin. (1998). **Turizm Ekonomisi**, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kozak, Nazmi ve Diğerleri. (1997). **Genel Turizm; İlkeler- Kavramlar**, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kutal, Gülten ve Büyüksulu, A.Rıza. (1996). **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul.

Laurie, J. Mullins. (1995). **Hospitality Management A Human Resources Approach**, Pitman, London,

Lawler, Edward E. (1973). **Motivation In Work Organizations**, Brooks/Cole Pub. Com, California.

Leap Terry L. and Crino, Michael D. (1993). **Personnel/Human Resources Management**, Macmillian Publishing Company, New York.

Luthans, Fred. (1992). **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Inc., USA. 123

Martin,Bill. (1994). **From Turnover to Teamwork**, John Wiley & Sons Inc, New York.

Maslow, Abraham (1954). **Motivation & Personality**, Harper & Row, New York.

Medlik, S., (1984), **The Business Of The Hotels**, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.

Middleton, Victor T.C. (1997). **Marketing In Travel And Tourism**, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Northcraft, Gregory B. and Neale, Margeret A. (1990), **Organizational Behavior; A Managemet Challenge**, The Dryden Press. USA. 491-493

Olalı, Hasan ve Korzay, Meral. (1989). **Otel İşletmeciliği**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Olalı, Hasan. (1973). **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.

Oral, Saime. (1994). **Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği**, Doğruluk Matbaacılık, İzmir.

Özdamar, Kazım (1999), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Palmer, Margaret J. (1993). **How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals- Performans Değerlendirme**, (çeviren : Doğan Şahiner), Rota Yayın Yapım Tic. Ltd.Şti, İstanbul.

Pehlivan, İnyet. (2000). **İş Yaşamında Stres**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Powers, Tom. (1988). **Introduction To Management In The Hospitality Industry**, John Wiley & Sons, Canada.

Sekaran, Uma. (2000). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**..New York: John Wiley & Sons, Inc., 295.

Sinangil, Handan Kepir. (1996). **Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamaları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** (Ed: Suna Tevruz), Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Ortak Yayını, İstanbul.

Şener, Burhan. (2001). **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınevi, Ankara.

Taylor, Frederick W. (1911), **Principles of Scientific Management**, New York.

Tatar, Tevfik ve Üner, Mithat. (1992). **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara.

Usal, Alparslan ve Oral, Saime. (2001). **Turizm Pazarlaması**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

Usal, Alpaslan ve Kuşluyan, Zeynep. (2000). **Davranış Bilimleri-Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları, İzmir.

Usta, Öcal. (2000). **Yatırım Projeleri ve Değerlendirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Usta, Öcal. (2001). **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Woods, R.H. (1995). **Managing Hospitality Human Resources**, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI.

Yüksel, Öznur. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

MAKALE VE BİLDİRİLER

Abrahamson, Eric. (1997). "The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, And Turnover, 1875 to 1992", **Academy of Management Journal**, 40, 3, s.491-533.

Akıncı, Ayşehan. (1997). "İş Değerlemesinin Personel Seçimindeki Yeri ve Önemi", **Mersin Üniversitesi Toplum Bilimleri ve Güzel Sanatlar Dergisi**, 1,1,s. 209-218.

Akoğlu, Meryem ve Kozak, Nazmi. (1995). "Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler", **Turizm Araştırmaları Dergisi**, 6, 2, s. 36-39.

Akoğlu, Meryem. (1998). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri, **Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl; 9, Mart- Haziran, s.26-30.

Alley, W.E. ve Darby, M. M. (1995). "Estimating The Benefits Of Personnel Selection And Classification: An Extension Of The Brogden Table", **Educational & Psychological Measurement**, 55, 6, s. 938.

Aşıkoğlu, Şahap. (1997). "Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği)", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 8, Eylül-Aralık, s.38-45.

Avcı, Turgay ve Karatepe, Osman M. (2000). "İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme", Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitapçığı, Nevşehir.

Aytaç, Serpil. (2001). "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", **İşgüç Dergisi**, 3,1.

Baysal, Ayşe Can. (1984). "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Güz, 6, s. 81-95.

Berberoğlu, Güneş. (1997). "Yönetimsel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13, 1-2, 71-80.

Birdir, Kemal. (2000). "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 11, Eylül-Aralık, s.142-148.

Boyacı, Cemil. (1992). "Antalya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Turistik İşletmelerde Yönetim Düzeyinde Çalışan Personele, İşe, İşletmeye ve Sektöre İlişkin Motivasyon Seviyesi Ölçme Çalışması", **Kuşadası III. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitapçığı**, s.16-30.

Bozdağ, Nihat. (1998). "Türkiye'de İşsizlik", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4, 1-2, s. 245-252.

Buluç, Gülçin. (1995). "Turistik Belgeli Konaklama İşletmelerinde Personel Seçimi Politikaları Üzerine Bir Çalışma", **Turizmde Seçme Makaleler: 22**, TUGEY Yayın No:34, s.39-53.

Cengizhan, Sibel ve Ersun, Oğuz. (2000), "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitapçığı**, Nevşehir.

Clay, Joan M. and Stephens, Elvis C. (1996). "Child-Labor Laws and The Hospitality Industry", **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 37, 6 (December), s. 20-25.

Demir, Mahmut ve Demir, Şirvan, (2001) "Her Şey Dahil (All Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler, Seyahat Acenteleri ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi", **Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 1,1, s. 67-100.

Dennis, Gary L. (1998). "Here Today, Gone Tomorrow", **Corrections Today**, 60, 3 (June), s. 96-101.

Ehtiyar, Rüya. (1994). "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**, 4, s.109-122.

Eren, Erol ve Diğerleri. (2001). "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitapçığı**, Nevşehir.

Fleishman, Edwin A. (1998). "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover: Some Post HOC Reflections", **Personnel Psychology**, 51,4 (Winter), s. 825-834.

Gaddy, Troy and Bechtel, Gregory A. (1995). "Nonlicensed Employee Turnover in a Long-Term Care Facility", **Health Care Supervisor**, 13, 4, s.54-60.

Gionfriddo, Jim and Dhingra, Lalit. (1999). "Retaining High-Tech Talent: NIIT Case Study", "**Compensation & Benefits Review**", 31,5 (Sep/Oct), s. 31-35.

Goldwasser, Donna. (2000). "Retention Cafe",**Training**, 37,12 (Dec 2000), s. 44-48.

González-Herrero, Alfonso and Pratt, Cornelius B. (1998). "Marketing Crises in Tourism: Communication Strategies in the United States and Spain", **Public Relations Review**, 24, 1(Spring), s. 83-97.

Griffeth, Rodger W.; Hom, Peter W. and Gaertner, Stefan. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", **Journal of Management**, 26, 3, s. 463-488.

Guest, David E. (1990). "Human Resources Management And American Dream", **Jurnal of Management Studies**, 27, 4(July), s.377-397.

Gustafson, Catherine M. (2002), Employee turnover: a study of private clubs in the USA, **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 14,3, 106-113

Guthrie, James P. (2000). "Alternative Pay Practices And Employee Turnover: An Organization Economics Perspective", **Group & Organization Management**, 25, 4(December), s. 419-439.

Harkins, Deena; Leibowitz, Zandy; Forrer, Stephen E (1993), "How the IRS Finds and Keeps Good Employees", **Training & Development**, 47,4 (April), s.76-78.

Harris, Don H. (2000). "The Benefits of Exit Interviews", **Information Systems Management**, 17, 3 (Summer), s. 17-20.

Hequet, Marc. (1993). "Can Training Stop Turnover?", **Training**, 30, 10 (Oct 1993), s.82-87.

Hertneky, Paul. (1999). "Gotta Job?", **Restaurant Hospitality**, 83, 1(Jan), s.45-54.

Heshizer, Brian. (1994). "The Impact of Flexible Benefits Plans on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions", **Benefits Quarterly**, 10, 4, s. 84-90.

Himmetoğlu, Bülent ve Tural, Nazım. (1990). "Türk Konaklama Endüstrisinde İnsangücü Araştırması", **Turizm Yıllığı 1990**, s. 26-39.

Hinrichs, John R. (1991). "Commitment Ties to the Bottom Line", **HR Magazine**, 36, 4(April), s.77-80.

Hoffmann, John P. and Larison, Cindy L. (1999). "Drug Use, Workplace Accidents and Employee Turnover", **Journal of Drug Issues**, 29, 2(Spring), s. 341-364

Hutchcraft, Chuck. (2000). " Union Watch", **Restaurants & Institutions**, Issue: April 15.

Igbaria, Magid and Guimaraes, Tor. (1999). "Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and its Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters", **Journal of Management Information Systems: JMIS** , 16, 1 Summer, s. 147-164.

Kaak, Scott R. (1998). "The Weighted Application Blank", **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 39,2 (April), s.18-24.

Karaçanta, Hatice Ş. (2001). "Alkol ve Trafik Psikolojisi", **Türk Psikoloji Bülteni**, 3, 6, s. 15-18.

Kapız, Serap. (2001). "2000'li Yıllarda Mesleki Eğitim", **İşgüç Dergisi**, 3,1.

Karakoç, Nihat. (1998). "Konaklama İşletmelerinin Yönetmel Uygulamaları ve Sorunları", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16, 3.

Kaya, Pir Ali. (2001). "İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi", **İşgüç Dergisi**, 3,1.

Keser, Aşkın. (1999). "İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi", **İşgüç Dergisi**, 1,1.

Keskin, Gülümser. (1998). "Doğu Anadolı Bölgesi'nde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Otellerin Personel ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi", **Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi**, 9, Mart- Haziran, s.44-50.

Kılınç, İzzet. (2000). "İş Etik Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir'de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları İle Değerlendirilmesi" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 3, s. 94-120.

Kirschenbaum, Alan; Mano-Negrin, Rita. (1999). "Underlying Labor Market Dimensions of Opportunities: The Case of Employee Turnover", **Human Relations**, 52,10(October), s. 1233-1255.

Koys, Daniel J. (2001). "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", **Personnel Psychology**, 54, 1, s. 101-114.

Kumbul, Burcu. (2001). "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", **İşgüç Dergisi**, 3,1.

Lahue, Polly M. (2001). "Bad Attitude", **Restaurant Hospitality**, Issue: Feb.

Larkin, Joseph M. (1995). "Managing Employee Turnover is Everyone's Business", **National Public Accountant**, 40, 9(September), s. 34-36.

Lee, Thomas Lee ve Diğerleri. (1996), "An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", **Academy of Management Journal**, 39,1(February), s.5-36.

Liou, Kuotsai Tom. (1998). "Employee Turnover Intention and Professional Orientation: A Study Of Detention Workers", **Public Administration Quarterly**, 22, 2 (Summer), s.161-175.

Lousig-Nont, Gregory. (2000). "Seven Deadly Hiring Mistakes" **Restaurant Hospitality**, 84, 10, s. 46.

Michaelides, Stephen. (1995). "The Incredible Shrinking Labor Pool" **Restaurant Hospitality** 79, 1, 116.

Moody, Robert W. (2000). "Going, Going, Gone", **Internal Auditor**, 57,3 (June), s. 36-41.

Rinefort, Foster C. and Van Fleet, David D. (1998). "Work Injuries and Employee Turnover", **American Business Review**, 16,2(June), s. 9-13.

Rogers, Beth. (1992). "Companies Develop Benefits for Part Timers", **HR Magazine**, 37, 5 (May), s.89-90.

Schwartz, Matthew. (2000). "Rising Personnel Pricetag", **Folio : The Magazine for Magazine Management**, 29, 9(July), s. 20-22.

Sevimli, K. Ahmet. (2001). "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", **İşgüç Dergisi**, 3,2.

Sims, Randi L. and Kroeck, K. Galen. (1994). "The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover", **Journal of Business Ethics**, 13, 12 (December), s.939-947.

Solomon, Charlene Marmer. (1993). "HR is Solving Shift-Work Problems", **Personnel Journal**, 72, 8 (August), s.36-48.

Solomon, Charlene Marmer. (1994). "Work/Family's Failing Grade: Why Today's Initiatives Aren't Enough", **Personnel Journal**, 73, 5 (May), s.72-87.

Stein, Nicholas. (2000). "Winning the War to Keep Top Talent", **Fortune**, 141, 11 (May), s. 132-138.

Sümer, Canan. (1999). "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme", **Türk Psikoloji Bülteni**, 4, (9), 62-65.

Şimşek, Birgül. (1999). "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1, 3, s. 69-86.

Şimşek, Birgül. (2000). "İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi Ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri", **İşgüç Dergisi**, 2,1.

Tak, Bilgin. (1999). "Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler", **İşgüç Dergisi**, 1,1.

Taner, Bahar. (1993). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatminin Değerlendirilmesi", **Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, 4, 3, s.22-24.

Tarlan, Deniz ve Tütüncü, Özkan (2001). "Konaklama İşletmelerinde Başarım değerlemesi ve İşdoyumu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3, 2, s. 141-163.

Tavmergen, İge P. (1998). "Turizm İşletmeciliğinde Verimliliği Arttıran Yeni Teknolojiler ve Yaklaşımlar", **Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi**, 9, Mart-Haziran, s.39-43.

Taylor, Susan L. and Cosenza, Robert M. (1997), " Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover", **Supervision**, 58, 12, s.3-5.

Tınar, M. Yaşar. (2000). "2000'li Yıllarda Çalışan İnsan", **İşgüç Dergisi**, 2,1.

Topaloğlu, Melih ve Sökmen, Alptekin. (2001). "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişki; Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 12, Bahar, s.34-43.

Topaloğlu, Melih ve Tuna, Muharrem. (1998). "Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi : Ampirik Bir Çalışma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 9, Eylül-Aralık, s.39-45.

Turan, Güngör. (2001). "Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri", **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt; 15, Sayı;2, ss.20-28.

Tütüncü, Özkan. (2000). "Karayolu İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğilimin Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 4, s.106-121.

Tütüncü, Özkan ve Çiçek, Olgun. (2000). "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 11, Güz, s.124-128.

Tütüncü, Özkan. (1996). "İşgücü Verimliliğini Etkileyen Bir Unsur; Konaklama İşletmelerinde Aydınlatma ve İşgücü Verimliliği Üzerine Etkileri", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 7, 3-4, s.48-55.

White, Gerald L. (1995). "Employee Turnover: The Hidden Drain on Profits", **HR Focus**, 72, 1(January), s.15-17.

Wolff, Carlo. (1995). "Danger at the Front Desk", **Lodging Hospitality**, 51,2, (March), s. 34-36.

Woods, Robert and Kavanaugh, R.R. (1994). "Gender Discrimination and Sexual Harassment", **The Cornell H.R.A.**, 35, 1, s. 16-22.

WTO- World Tourism Organisation. (1999). "Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirme", **Turizmde Seçme Makaleler**; 31, TUGEY Yayın no ;48, s.1-14.

Yıldırım, Selami ve Diğerleri. (1996). "Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14, 1, s.177-187.

Yücel, Recep. (1999). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1,3, s.110-128.

Zeffane, Rachid M. (1994). "Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach", **International Journal of Manpower**, 15, 9-10, s.22-37.

Zel, Uğur. (2001). "Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirler Kitapçığı**, Nevşehir.

Zuber, Amy. (2001). "A Career in Foodservice: High Turnover", **Nation's Restaurant News**, Issue: May 21.

İNTERNET

Arthurandersen (2001a). "İşletmelerde İletişim", <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/iletisim.asp>, 30.09.2001.

Arthurandersen (2001b). "Ücretler ve Ek Kazançlar", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ucret_ekkazanc.asp, 09.06.2001

Arthurandersen (2001c). "Şirketlerde Eğitim ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/need_assessment.asp, 03.10.2001

Arthurandersen (2001d). "2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması Sonuçları; Çalışan Sirkülasyonu", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ik_2001/2001_7.asp, 07.04.2001.

Belgenet. (2001). "İş Güvencesi Yasa Taslağı...", http://www.belgenet.com/eko/isguv_01.html, 24.09.2001.

Berkol, Ayşe. (2001). "Personel İhtiyacının Planlaması", <http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/KonukYazarlar/default.asp?KonuId=13&ARSIVFLG=0>, 30.09.2001

Cook, Paul ve Hibberd, Stuart. (2001). "Etkili Bir Ödüllendirme Stratejisi İçin 5 Önemli Adım", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/reward_pay.asp, 02.03.2001.

Feza Asya Bilim ve Tıbbi Araştırmalar Kulübü. (2001). "Alkolizm", http://adtak.virtualave.net/alkol_nedir.htm, 10.10.2001.

Fındıkçı, İlhami. (2001). "Ücret Yönetimi", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ucret_yonet.asp, 09.06.2001.

Freeman, Chris. (2001). "Yeni Teknoloji ve Yetişme Sorunu", (Çeviren: A. Göker), http://www.5mworld.com/aralik_2000/Makale_technology.htm, 01.10.2001.

Gilley Jerry W.; Boughton, Nathaniel W. and Maycunich, Ann. (2001). "Ödül Stratejilerini Belirlemek", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/odul_stra_belir.asp 15.06.2001.

Kalinosky, Erin T. (2001). "Welfare Reform and the Labor Market", <http://www.lafollette.wisc.edu/newhope/kalinoskytext.htm>, 24.09.2001.

Özgen, Hüseyin ve Doğan, Selen. (2001). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları", <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm>, 02.10.2001

Rosenthal, Alan. (2001). "Şirket İçi Pazarlama Yoluyla Çalışanları Şirkette Tutmak", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/internal_marketing.asp, 26.09.2001.

Saggi, Kamal (2002), Survey Of Literature On Trade, Foreign Direct Investment, http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/sem03_e/w88.doc, 04.02.2002

Saral, Talat. (2001). "İnsan Kaynakları Üzerine...", <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/nurol.asp>, 02.10.2001.

Sinangil, Handan Kepir. (2001). "Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri Üzerine", <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/handansinagil.asp>, 08.06.2001.

TC. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü. (2001). "Emeklilik", <http://www.emekli.gov.tr/emeklilik.html>, 22.10.2001

Türk Harb-İş. (2001). "Dünyada İş Güvencesi", <http://www.harbis.org.tr/isguvence.htm>, 22.10.2001

Türkoğlu, Faruk. (2001). "İnsan Kaynaklarında Ana Eğilimler-2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ik_anaegilimler.asp, 15.04.2001.

DİĞER KAYNAKLAR

Akalın, Güneri. (2002). "Çağdaş Bir İş Kanunu'na Doğru: İş Güvencesi - Kıdem Tazminatı -Esneklik İlişkileri", **TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşveren Dergisi**, (Nisan, 2000),

Carbone, Loret. (1995). "Less Employee Turnover: The Hidden Key to Profitability", **Nation's Restaurant News**, 29, 12, (Mar 20, 1995), s.50.

Day, Carol. (1993). "Want to RAP?", **Managers Magazine**, 68, 5,(May), s.6-7.

Dennis, Michael C. (1995). "Effective Communication Will Make Your Job Easier", **Business Credit**, 97,6 (June), s.45.

Işıkhan, Vedat. (2001). "Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları", **TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşveren Dergisi**, (Haziran).

İş Kanunu, Madde 26 - Değişik: 29/7/1983-2869/5 md.

İş Kanunu, Madde 62, 63, 64, 65.

Kenar, Necdet (2000), "Özel İstihdam Bürolarının Faaliyete Geçmesini Teminen Bir Yasal Düzenlemeye İhtiyaç Vardır", **TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşveren Dergisi**, 18,7.

Koçaklı, Gökhan. (2000). "Turizmde 1999 Yılında Hedeflerin %50 Gerisine Düşüldü", **TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşveren Dergisi**, (Nisan, 2000)

Korkmaz, Esfender. (2000). "Kayıtdışı İstihdam", **TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşveren Dergisi**, (Nisan, 2000),

Kozak, Nazmi ve Kozak, Meryem. (1999). **Seyahat Acantaları Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Alan Elemanlarda Aradıkları Nitelikler**, Türsab, İstanbul.

Prewitt, Milford. (2000). "Studies Find Operators Create Employee Turnover Problem", **Nation's Restaurant News**, Issue: Sept 4.

Sanson, Mike. (2000). "The Labor Pool Is So Weak This Business Closed" **Restaurant Hospitality**, 84, 8, s.12.

Schmidt, F.L. ve Hunter, J.E. (1998). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings", **Psychological Bulletin**, 1998.

Sheridan, Margaret. (1998). "Difficult Labor", **Restaurants & Institutions**, Issue: July 15, 1998.

SSK Bülteni. (2001). "Uluslararası İş Sağlığı Ve Güvenliği Bölge Konferansı", **Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni**, sayı;80.

Turner, Freda (2001), "Employee Turnover is Detrimental to Profitability", **The Business Journals**, (February 23).

UMW Employment and Training Institute. (2001). "**Surveying Job Vacancies in Local Labor Markets: A How-to Manual**" (1998 yılı Araştırma Raporu), The University of Wisconsin-Milwaukee, USA.

Uzun, Ali. (1998). "Sosyal Politika", **Forum Dergisi**, Ekim.

Walkup, Carolyn. (2000). "Taking Care of Business: Operators Work Overtime to Keep Employees Happy", **Nation's Restaurant News**, Issue: July 17.

Whitford, Marty. (1998). "All in the Same Boat: Companies Pool Resumes to Ride Out High Turnover, Record-Low Unemployment.(Special Report)", **Hotel & Motel Management**, Issue: May 18.



EK-1 ANKET ÖRNEĞİ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞGÜCÜ DEVİR HIZININ ANALİZİ; MUĞLA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Bu çalışma Türkiye’de turizm sektöründe önemli bir sorun olarak görülmekte olan işgücü (personel) devir hızının nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır. A ve B bölümünden oluşan sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırmanın sonuçlanması açısından büyük önem taşımaktadır(B Bölümünü yalnızca Yönetim kademesinde görevli olanlar cevaplayacaktır). Vermiş olduğunuz bilgiler, kesinlikle bilimsel çalışma dışında kullanılmayacak ve tamamen gizli kalacaktır. Anketi doldurmak en fazla 5 dakikanızı alacaktır. Konuya göstermiş olduğunuz yardım ve duyarlılığa teşekkür ederim.

Mahmut DEMİR

-A-

1. Tam zamanlı çalışıyor iseniz ikinci soruya geçiniz
a) Evet b) Hayır
2. Daha önce başka bir otelde çalıştıysanız diğer soruları cevaplayınız
a) Evet b) Hayır
3. Katılımcının yaşı
a) < 20 b) 21-25 c) 26-30 d) 31-35 e) 36-40
f) > 41
4. Cinsiyeti
a) Bayan b) Erkek
5. Medeni hali
a) Evli b) Bekar c) Boşanmış/dul
6. Eğitim Durumu
a) ilköğretim b) lise c) önlisans d) lisans e) lisansüstü
7. Mesleki Eğitim aldıysanız, hangi kurumdan aldınız?
a) Tur.-Otl. Lis. b) MYO c) Tur. İşl.YO. d) Tur.YL/Dok. e) TUREM
f) Özel Kurs g) Diğer
8. Şu anda hangi bölümde çalışmaktasınız?
a) Odalar Böl. b) Servis ve bar c) Mutfak d) Muhasebe e) Teknik ser.
f) Güvenlik g) Diğer
9. Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız?
a) < 1 b) 1-3 c) 4-6 d) 7-9 e) 10+
10. Turizm sektöründe kaç iş değiştirdiniz?
a) 0-2 b) 3-5 c) 6-8 d) 9-11 e) 12+
11. Bu otelde kaç yıldır çalışmaktasınız?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5+
12. Halen bulunduğunuz bölümde kaç yıldır çalışmaktasınız?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5+
13. Halen bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışmaktasınız?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5+
14. Daha önce başka bir otelde çalıştıysanız, en son ayrıldığınız otelde ne kadar süre çalıştınız?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5+
15. Daha önce çalıştığınız işyerinizden nasıl ayrıldınız?
a) Kendim ayrıldım b) İşten çıkarıldım c) İşletme kapatıldı d) diğer

Aşağıdaki sorularda size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz(1-kesinlikle katılıyorum, 2-katılıyorum, 3-fikrim yok, 4- katılmıyorum, 5- kesinlikle katılmıyorum).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. Yüksek işgücü devrine işten çıkarılmalar neden olur | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 17. İşgörenlerin kendi isteği ile yarılması işgücü devrini yükseltir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 18. Amirlerimin çalışma şekli benimkinden çok değişiktir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19. Takım çalışması anlayışı bulunmaktadır..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20. Amirlerimin çalışma şekli benimkinden çok değişiktir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21. İş ile ilgili çok sayıda karışık durum vardır..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22. Çalışma saatleri düzenlidir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 23. Günlük çalışma saatleri çok fazladır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 24. İş ortamında stres vardır..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 25. Aldığım ücret yeterlidir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 26. Yan gelirlerim iyidir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 27. Çalışanlar arasında iletişim iyidir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 28. Çalışanlar niteliklidir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 29. İşletmede işgörenlerin görevleri tam olarak bellidir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 30. İşletmede mesleki eğitim verilir | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 31. Birim amirleri çok etkindir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 32. Genel bir yönetim sıkıntısı vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 33. Çalışanlar arasında adaletsizlik yapılmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 34. Fikrime ve kişisel ilgilerime önem verilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 35. İşim çok zevklidir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 36. İş garantisi yoktur..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 37. İşimde ilerleme(terfi) olanakları vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 38. İşletmenin ürün ve hizmet standartları yüksektir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 39. Yaptığım işin değeri anlaşılmaktadır..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 40. Çalışanlar alkol ve uyuşturucu kullanmazlar..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 41. Tüm amirler işin nasıl yapılacağı konusunda bilgi verir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 42. Amirlerim kibardır..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 43. Cinsel taciz vardır..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 44. Aileme daha fazla zaman ayırmak istediğim için ayrıldım..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 45. İş doyumuna ulaştım..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 46. Daha iyi şartlarda bir iş buldum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 47. Yabancı dilim yeterlidir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 48. Personel kullanım alanları uygundur..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 49. İşim yoğun değildir..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 50. Çalışma ortamı fiziksel açıdan uygundur..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 51. Başka şehre taşınmama iş değiştirmeme neden olur..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 52. Sağlık problemlerim çalışmama engel oldu..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 53. Sosyal güvenlik haklarından yararlanırım..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

54. İşten ayrılmanıza neden olan bunların dışında başka bir neden varsa yazınız.....

.....

55. Sizce işyerinizde görülen en önemli sorun nedir?.....

.....

56. Siz işletme sahibi/yönetici olsaydınız nasıl bir yönetim tarzı uygulardınız?.....

.....

.....

-B-

1. Bir önceki yıl sezon sonunda işletmenizde çalışan toplam personel sayısı ne kadardır? ()
2. Geçen yıl sezon sonunda işletmenizde ayrılan personel sayısı ne kadardır?..... ()
3. Bu yıl sezon başında aldığınız personel sayısı ne kadardır?..... ()
4. Bu yıl işletmenizde çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
5. Bir önceki yıl sezon sonunda Odalar böl. çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
6. Geçen yıl sezon sonunda Odalar bölümünde ayrılan personel sayısı ne kadardır?..... ()
7. Bu yıl sezon başında Odalar bölümüne aldığınız personel sayısı ne kadardır?..... ()
8. Bu yıl Odalar bölümünde çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
9. Bir önceki yıl sezon sonunda Yiy.-İç. Böl. çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
10. Geçen yıl sezon sonunda Yiyecek-İçecek bölümünde ayrılan personel sayısı ne kadardır?..... ()
11. Bu yıl sezon başında Yiyecek-İçecek bölümüne aldığınız personel sayısı ne kadardır?..... ()
12. Bu yıl Yiyecek-İçecek bölümünde çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
13. Bir önceki yıl sezon sonunda Muhasebe böl. çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
14. Geçen yıl sezon sonunda Muhasebe bölümünde ayrılan personel sayısı ne kadardır?..... ()
15. Bu yıl sezon başında Muhasebe bölümüne aldığınız personel sayısı ne kadardır?..... ()
16. Bu yıl Muhasebe bölümünde çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
17. Bir önceki yıl sezon sonunda Mutfak. Böl. çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
18. Geçen yıl sezon sonunda Mutfak bölümünde ayrılan personel sayısı ne kadardır?..... ()
19. Bu yıl sezon başında Mutfak bölümüne aldığınız personel sayısı ne kadardır?..... ()
20. Bu yıl Mutfak bölümünde çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
21. Bir önceki yıl sezon sonunda Teknik Böl. çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()
22. Geçen yıl sezon sonunda Teknik bölümde ayrılan personel sayısı ne kadardır?..... ()
23. Bu yıl sezon başında Teknik bölüme aldığınız personel sayısı ne kadardır?..... ()
24. Bu yıl Teknik bölümde çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?..... ()

Ek-2 SPSS Sonuçları

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,870
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10324,1
	df	325
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
TAKIM	1,000	,752
UYUM	1,000	,769
KARISIK	1,000	,710
SHIFT	1,000	,804
ÇOKSAAT	1,000	,817
STRES	1,000	,563
ÜCRET	1,000	,749
YANGELIR	1,000	,629
İLETİŞİM	1,000	,812
NİTELİK	1,000	,728
GÖREVLER	1,000	,847
SEMINER	1,000	,779
YÖNETİME	1,000	,731
YÖNETİMK	1,000	,744
KAYIRMA	1,000	,826
GÜDÜLEME	1,000	,812
ZEVKLI	1,000	,611
GARANTI	1,000	,855
TERFI	1,000	,766
STANDART	1,000	,804
PAYAŞIM	1,000	,737
TACİZ	1,000	,672
İŞYOĞUN	1,000	,876
FORTAM	1,000	,873
SAĞLIK	1,000	,868
SOSGÜVEN	1,000	,666

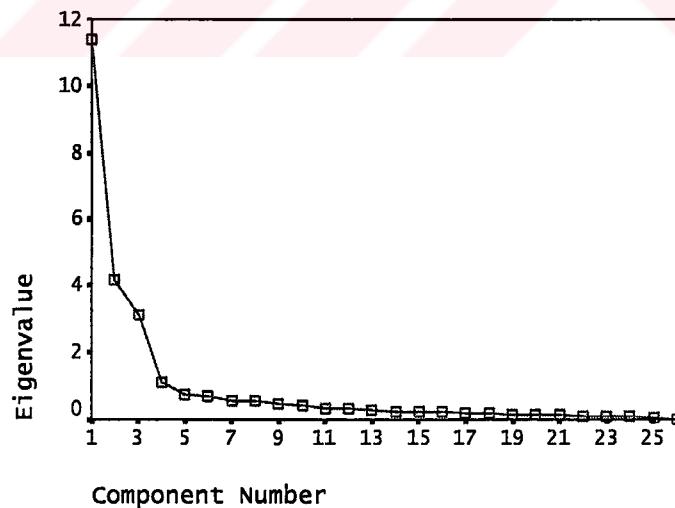
Extraction Method: Principal Component Analysis

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,396	43,829	43,829	11,396	43,829	43,829	9,989	38,418	38,418
2	4,176	16,063	59,892	4,176	16,063	59,892	3,936	15,139	53,557
3	3,118	11,992	71,884	3,118	11,992	71,884	3,500	13,460	67,017
4	1,110	4,267	76,152	1,110	4,267	76,152	2,375	9,135	76,152
5	,752	2,891	79,042						
6	,671	2,582	81,624						
7	,571	2,197	83,821						
8	,555	2,136	85,958						
9	,479	1,842	87,799						
10	,400	1,538	89,338						
11	,341	1,311	90,648						
12	,322	1,239	91,888						
13	,281	1,080	92,967						
14	,245	,940	93,908						
15	,233	,896	94,804						
16	,212	,817	95,621						
17	,189	,726	96,347						
18	,169	,650	96,997						
19	,154	,592	97,590						
20	,144	,553	98,143						
21	,143	,549	98,692						
22	,110	,423	99,115						
23	8,5E-02	,327	99,442						
24	7,8E-02	,299	99,741						
25	4,6E-02	,176	99,917						
26	2,2E-02	,273E-02	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix ^a

	Component			
	1	2	3	4
İŞYOGUN	,929			
SAĞLIK	,920			
FORTAM	,908			
KAYIRMA	,906			
GÖREVLER	,904			
YÖNETİM	,837			
TAKIM	,822			
SEMINER	,811	,321		
YÖNETİM	,774	,344		
GARANTİ	,772		,469	
STANDART	,762		,470	
STRES	,740			
PAYAŞIM	,726	,408		
TERFİ	,682		,481	
TACİZ	,677		,389	
GÜDÜLEME	,547		-,542	,430
NİTELİK		,800		
KARİŞİK	-,315	,778		
UYUM	-,336	,777		
ÇOKSAAT	-,355	,777		
ÜCRET	-,306	,624	,397	,328
ZEVKLİ		,598	,426	
İLETİŞİM	,371		-,751	,316
YANGELİR	-,392		,591	,300
SHIFT	-,391	,483	,552	,337
SOSGÜVEN	,411	,312	-,534	,339

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component			
	1	2	3	4
STANDART	,867			
FORTAM	,863			
KAYIRMA	,852			
GARANTI	,849	-,319		
SAĞLIK	,845			
TAKIM	,836			
GÖREVLER	,833			
İŞYOĞUN	,817		,318	
YÖNETİM	,801			
TACİZ	,777			
TERFİ	,760	-,364		
SEMINER	,723		,469	
STRES	,719			
YÖNETİM	,698		,451	
PAYAŞIM	,660		,507	
ÇOKSAAT		,875		
UYUM		,848		
NİTELİK		,818		
KARİŞİK		,776		
ZEVKLI	,464	,491		,392
İLETİŞİM			,860	
GÜDÜLEME			,858	
SOSGÜVEN			,790	
SHIFT		,373		,777
ÜCRET		,495		,702
YANGELİR			-,434	,591

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,912	-,154	,335	-,177
2	,108	,917	,271	,271
3	,375	-,011	-,708	,598
4	-,125	-,367	,559	,733

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 359,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,3785	2,0306	3,1671	1,1365	1,5597	,0671

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ÜCRET	59,3955	220,2565	,0392	,6995	,8882
YANGELİR	59,3872	234,2044	-,3461	,6591	,8988
SHIFT	58,9499	224,3383	-,0857	,7835	,8938
TAKIM	59,4903	199,8986	,6664	,8356	,8732
UYUM	59,6267	221,3351	,0042	,7694	,8892
KARİŞİK	59,5487	220,3042	,0207	,6930	,8903
ÇOKSAAT	59,6128	222,0871	-,0175	,7793	,8894
STRES	59,7744	203,8959	,6152	,6558	,8751
İLETİŞİM	58,6741	212,7846	,2237	,7995	,8850
NİTELİK	59,2256	212,9406	,2623	,6825	,8832
GÖREVLER	59,6685	197,9150	,7732	,8992	,8709
SEMINER	59,5125	196,1612	,8016	,7848	,8698
YÖNETİME	59,4958	197,1892	,7746	,8125	,8706
YÖNETİMK	59,5822	199,9925	,6577	,7815	,8734
KAYIRMA	59,5961	199,0347	,7791	,8588	,8712
GÜDÜLEME	59,5627	206,6937	,4733	,7853	,8782
ZEVKLI	59,5320	206,1324	,4916	,6458	,8777
GARANTI	59,4067	201,7615	,6160	,9252	,8746
TERFI	59,2507	205,2554	,5192	,7819	,8771
STANDART	59,3398	199,4596	,6664	,8921	,8731
PAYAŞIM	59,4819	196,4403	,7777	,7399	,8703
TACİZ	59,0947	197,1251	,7021	,7625	,8719
İŞYÖĞÜN	59,8106	198,4277	,7296	,9398	,8717
FÖRTAM	59,6685	197,3228	,7877	,9472	,8705
SAĞLIK	59,7911	198,8305	,7417	,9394	,8717
SOSGÜVEN	59,5515	208,4603	,3905	,5818	,8802

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	3066,3058	358	8,5651		
Within People	9573,4231	8975	1,0667		
Between Measures	602,0297	25	24,0812	24,0238	,0000
Residual	8971,3934	8950	1,0024		
Total	12639,7288	9333	1,3543		
Grand Mean	2,3785				

Reliability Coefficients 26 items

Alpha = ,8830 Standardized item alpha = ,8893

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 359,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,5785	2,2786	3,1671	,8886	1,3900	,2599

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
İLETİŞİM	4,5682	3,9779	,7593	,6672	,7444
GÜDÜLEME	5,4568	4,5282	,8048	,6911	,7072
SOSGÜVEN	5,4457	5,0466	,5987	,3659	,8907

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1126,6202	358	3,1470		
Within People	532,0000	718	,7409		
Between Measures	186,6314	2	93,3157	193,4572	,0000
Residual	345,3686	716	,4824		
Total	1658,6202	1076	1,5415		
Grand Mean	2,5785				

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,8467 Standardized item alpha = ,8490

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 359,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,3320	2,2145	2,6156	,4011	1,1811	,0268

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ÇOKSAAT	9,4318	12,6092	,7971	,7183	,7779
UYUM	9,4457	12,5829	,7793	,7042	,7819
NİTELİK	9,0446	13,3164	,6594	,4582	,8140
ZEVKLI	9,3510	15,4910	,3767	,1430	,8825
KARİŞİK	9,3677	12,1438	,6958	,5096	,8048

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1425,3081	358	3,9813		
Within People	912,8000	1436	,6357		
Between Measures	38,4312	4	9,6078	15,7352	,0000
Residual	874,3688	1432	,6106		
Total	2338,1081	1794	1,3033		
Grand Mean	2,3320				

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = ,8466 Standardized item alpha = ,8469

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 359,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,3103	2,0306	2,7465	,7159	1,3525	,0412

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
TAKIM	32,3036	163,3517	,8154	,7977	,9628
STANDART	32,1532	163,6943	,7861	,8658	,9633
FORTAM	32,4819	162,4738	,8890	,9389	,9614
TACIZ	31,9081	165,0446	,6977	,7008	,9652
YÖNETİM	32,3955	163,3124	,8100	,7515	,9629
KAYIRMA	32,4095	163,9911	,8879	,8397	,9616
GARANTI	32,2201	164,6190	,7817	,9032	,9634
GÖREVLER	32,4819	163,1107	,8712	,8829	,9618
İŞYÖĞÜN	32,6240	161,9224	,8863	,9083	,9614
TERFİ	32,0641	167,9261	,6824	,7642	,9652
SEMINER	32,3259	164,7175	,7771	,7522	,9635
STRES	32,5877	168,8798	,7045	,5718	,9647
PAYAŞIM	32,2953	166,5159	,6977	,6813	,9650
YÖNETİME	32,3092	165,9684	,7384	,7650	,9642
SAGLIK	32,6045	162,6532	,8892	,9283	,9614

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	4497,1447	358	12,5619		
Within People	2375,3333	5026	,4726		
Between Measures	206,8903	14	14,7779	34,1566	,0000
Residual	2168,4431	5012	,4327		
Total	6872,4780	5384	1,2765		
Grand Mean	2,3103				

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 15 items

Alpha = ,9656 Standardized item alpha = ,9660

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 359,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,5970	2,4457	2,8914	,4457	1,1822	,0650

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ÜCRET	5,3454	4,6904	,5946	,4601	,5948
YANGELIR	5,3370	4,9224	,4077	,1814	,7976
SHIFT	4,8997	3,5151	,6704	,5102	,4716

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1033,1105	358	2,8858		
Within People	614,0000	718	,8552		
Between Measures	46,6648	2	23,3324	29,4464	,0000
Residual	567,3352	716	,7924		
Total	1647,1105	1076	1,5308		
Grand Mean	2,5970				

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,7254 Standardized item alpha = ,7278

Frequencies

Statistics

	YAŞ	CINSİYET	MEDHALİ	EĞİTİM	MESEĞİTİM	BÖLÜM	STATÜ	TOPÇALIŞIŞ	DEĞİŞT	ÖTİÇALİŞ	BÖLÇALİŞ	POZÇALİŞ	BAŞKOTEL	ONOTLÇANSLAYRIL
N	359	359	359	359	158	359	359	359	359	359	359	359	359	359
Valid	0	0	0	0	201	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Missing	2,5822	1,5850	1,8134	2,2981	2,6266	2,6462	1,0000	2,7131	1,5320	1,7604	2,3426	2,2173	1,0000	1,5181
Mean	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	3,0000	1,0000	1,0000	2,0000	2,0000	1,0000	1,0000
Median	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mode	1,2160	,4934	,4562	,7787	1,5577	1,7224	,0000	1,1104	,7118	1,0746	1,4424	1,3650	,0000	,8338
Std. Deviation														

Frequency Table Correlations

Correlations

	SUPERVIS	WORK	COMMUNIC	PAY
SUPERVIS				
Pearson Correlation	1,000	-,109*	,394*	-,327*
Sig. (2-tailed)		,038	,000	,000
N	359	359	359	359
WORK				
Pearson Correlation	-,109*	1,000	-,001	,407*
Sig. (2-tailed)	,038		,984	,000
N	359	359	359	359
COMMUNIC				
Pearson Correlation	,394*	-,001	1,000	-,434*
Sig. (2-tailed)	,000	,984		,000
N	359	359	359	359
PAY				
Pearson Correlation	-,327*	,407*	-,434*	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	359	359	359	359

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequencies

Statistics

		SUPERVIS	WORK	COMMUNIC	PAY
N	Valid	359	359	359	359
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,3103	2,3320	2,5785	2,5970
Median		2,0667	2,2000	2,3333	3,0000
Mode		2,00	1,80	1,33	3,33
Std. Deviation		,9151	,8923	1,0242	,9808

Frequency Table

STATÜ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	359	100,0	100,0	100,0

YAŞ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	45	12,5	12,5	12,5
2	178	49,6	49,6	62,1
3	69	19,2	19,2	81,3
4	23	6,4	6,4	87,7
5	44	12,3	12,3	100,0
Total	359	100,0	100,0	

CINSİYET

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	149	41,5	41,5	41,5
2	210	58,5	58,5	100,0
Total	359	100,0	100,0	

MEDHALI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	77	21,4	21,4	21,4
2	272	75,8	75,8	97,2
3	10	2,8	2,8	100,0
Total	359	100,0	100,0	

EĞİTİM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	10,3	10,3	10,3
2	209	58,2	58,2	68,5
3	85	23,7	23,7	92,2
4	28	7,8	7,8	100,0
Total	359	100,0	100,0	

MESEĞİT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	10,3	10,3	10,3
2	62	17,3	17,3	27,6
3	29	8,1	8,1	35,7
4	30	8,4	8,4	44,0
5	201	56,0	56,0	100,0
Total	359	100,0	100,0	

BÖLÜM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	75	20,9	20,9	20,9
2	199	55,4	55,4	76,3
3	26	7,2	7,2	83,6
4	27	7,5	7,5	91,1
5	32	8,9	8,9	100,0
Total	359	100,0	100,0	

TURYIL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	31	8,6	8,6	8,6
2	148	41,2	41,2	49,9
3	119	33,1	33,1	83,0
4	61	17,0	17,0	100,0
Total	359	100,0	100,0	

İŞDEĞİŞT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	205	57,1	57,1	57,1
2	126	35,1	35,1	92,2
3	28	7,8	7,8	100,0
Total	359	100,0	100,0	

OTELY1L

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	201	56,0	56,0	56,0
2	88	24,5	24,5	80,5
3	39	10,9	10,9	91,4
4	31	8,6	8,6	100,0
Total	359	100,0	100,0	

BÖLY1L

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	155	43,2	43,2	43,2
2	47	13,1	13,1	56,3
3	92	25,6	25,6	81,9
4	65	18,1	18,1	100,0
Total	359	100,0	100,0	

POZY1L

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	157	43,7	43,7	43,7
2	69	19,2	19,2	63,0
3	75	20,9	20,9	83,8
4	58	16,2	16,2	100,0
Total	359	100,0	100,0	

FARKOTEL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	359	100,0	100,0	100,0

SONOTY1L

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	255	71,0	71,0	71,0
2	66	18,4	18,4	89,4
3	20	5,6	5,6	95,0
4	18	5,0	5,0	100,0
Total	359	100,0	100,0	

NEDEN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	206	57,4	57,4	57,4
2	134	37,3	37,3	94,7
3	19	5,3	5,3	100,0
Total	359	100,0	100,0	

Two-stage Least Squares

MODEL: MOD_1.

-

Equation number: 1

Dependent variable.. ÇIKARMA

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R ,84081
R Square ,70696
Adjusted R Square ,70365
Standard Error ,59863

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	4	306,04989	76,512471
Residuals	354	126,85819	,358356

F = 213,50939 Signif F = ,0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SUPERVIS	1,060284	,038331	,882362	27,661	,0000
WORK	-,143033	,039762	-,116067	-3,597	,0004
COMMUNIC	-,094689	,036753	-,088192	-2,576	,0104
PAY	,124917	,040595	,111413	3,077	,0023
(Constant)	,062770	,177981		,353	,7245

Correlation Matrix of Parameter Estimates

	SUPERVIS	WORK	COMMUNIC	PAY
SUPERVIS	1,0000000	,0381001	-,2972845	,1523410
WORK	,0381001	1,0000000	-,2148183	-,4399586
COMMUNIC	-,2972845	-,2148183	1,0000000	,4023875
PAY	,1523410	-,4399586	,4023875	1,0000000

Two-stage Least Squares
MODEL: MOD_32.

Equation number: 1

Dependent variable.. AYR1LMA

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R ,84323
R Square ,71104
Adjusted R Square ,70777
Standard Error ,59445

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	4	307,81412	76,953530
Residuals	354	125,09396	,353373

F = 217,76870 Signif F = ,0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SUPERVIS	,924730	,040582	,769556	22,787	,0000
WORK	-,091429	,035464	-,074191	-2,578	,0103
COMMUNIC	,196089	,038589	,161249	5,081	,0000
PAY	,078344	,034554	,069091	2,267	,0240
(Constant)	-,317835	,178683		-1,779	,0761

Correlation Matrix of Parameter Estimates

	SUPERVIS	WORK	COMMUNIC	PAY
SUPERVIS	1,0000000	,1079932	-,4220761	,3331222
WORK	,1079932	1,0000000	,0009299	,0494953
COMMUNIC	-,4220761	,0009299	1,0000000	-,0503134
PAY	,3331222	,0494953	-,0503134	1,0000000