



**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNİN İŞ GÖRENLERİN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
ERZURUM'DAKİ BAKANLIK BELGELİ
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Yusuf DÜRGEN

**Yüksek Lisans Tezi
Turizm İŞletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Doç. Dr. Gökaly Nuri Selçuk
2016
Her Hakkı Saklıdır**

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

Yusuf DÜRGEN

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN İŞ
GÖRENLERİN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
ERZURUM'DAKİ BAKANLIK BELGELİ OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Gökalg Nuri SELÇUK**

ERZURUM-2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

09/06./2016

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum " Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin İş Görenlerin Performansı Üzerine Etkisi: Erzurum'daki Bakanlık Belgeli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun ...1... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[Tarih ve İmza]

09.06.2016

[Öğrencinin Adı Soyadı]

Yusuf Dürgen



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç.Dr. Gökalp Nuri Selçuk danışmanlığında, Yusuf Dürgen tarafından hazırlanan bu çalışma 09 / 06 / 2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

1.1. OTELİN TANIMI.....	4
1.2. OTELİN ÖZELLİKLERİ	5
1.3. OTELİN SINIFLANDIRMASI	8
1.3.1. Belgelendirme Şekline Göre	9
1.3.2. Tarihi Gelişimine Göre.....	10
1.3.3. Konaklama Amacına Göre	10
1.3.4. Konaklama Süresine Göre.....	11
1.3.5. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre.....	11
1.3.6. Faaliyet Sürelerine Göre.....	11
1.3.7. Büyüklüklerine Göre Oteller	12
1.3.8. Mülkiyetlerine Göre Oteller	13
1.3.9. Statülerine Göre Oteller.....	14
1.3.10. Diğer Sınıflandırmalar.....	14
1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	15
1.5. ERZURUM'DA KIŞ TURİZMİ	20

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANSI ETKİLEYEN BİR FAKTÖR OLARAK İŞGÖREN DEVİR HIZI

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS	26
---	----

2.1.1. Performansın Tanımı ve Özellikleri	26
2.1.2. Otel İşletmelerinde Örgütsel Performans ve Boyutları	27
2.1.3. Personel Performansı.....	30
2.1.3.1. Bireysel Performans.....	30
2.1.3.2. Grup Performansı	30
2.1.4. Performansın Otel İşletmeleri İçin Önemi	30
2.1.5. Performansı Etkileyen Faktörler	31
2.1.5.1. Yetenek ve İş bilgisi Yetersizliği.....	31
2.1.5.2. Motivasyon Eksikliği.....	32
2.1.5.3. İşin Yapısıyla İlgili Problemler	32
2.1.5.4. İş Programı ile İlgili Problemler	33
2.1.5.5. Örgüt İklimiyle İlgili Problemler.....	33
2.1.5.6. Diğer Faktörler.....	34
2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN BİR	
 SONUCU OLARAK İŞGÖREN DEVİR HIZI	36
2.2.1. İşin Tanımı ve Özellikleri.....	36
2.2.2. 'İş Tanımı'nın Tanımı ve Özellikleri	36
2.2.3. İşten Ayrılma Niyeti.....	38
2.2.4. İşgören Devir Hızı	39
2.2.4.1. İşgören Devir Hızının Önemi	41
2.2.4.1.1. Ekonomik Açıdan İşgören Devir Hızının Önemi	42
2.2.4.1.2. İşletmeler Açısından İşgören Devir Hızının Önemi	42
2.2.4.1.3. İşgören Açısından İşgören Devir Hızının Önemi	43
2.2.4.2. İşgören Devir Hızının Nedenleri	44
2.2.4.3. İşgörenin İşletmeden Çıkışı	50
2.2.4.4. İşgören Devir Hızının Niceliği	51
2.2.4.4.1. Çıkışlar Üzerine Kurulu Oranlar.....	52
2.2.4.4.2. Girişler Üzerine Kurulu Oranlar	53
2.2.4.4.3. Giriş ve Çıkışlar Üzerine Kurulu Oranlar	54
2.2.4.4.4. Net İşgören Sayısı Üzerine Kurulu Oran	54
2.2.4.5. İşgören Devir Hızının Sonuçları.....	55
2.2.4.5.1. İşgören Devir Hızının Maliyeti.....	55

2.2.4.5.2. Faaliyetlerin Kesilmesi	57
2.2.4.5.3. Diğer İşgörenlerin Morallerinin Bozulması.....	57
2.2.4.5.4. Hizmet Kalitesinin ve Verimliliğin Düşmesi.....	57
2.2.4.6. İşgören Devir Hızını Azaltmak İçin Öneriler	58
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN İŞ GÖRENLERİN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ERZURUM'DAKİ BAKANLIK BELGELİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	64
3.2. METODOLOJİ	64
3.2.1. Araştırmanın Modeli	65
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	65
3.2.3. Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği	66
3.2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	66
3.2.3.2. Bireysel Performans Ölçeği.....	69
3.3. BULGULAR	71
3.3.1. Anketin Uygulanması.....	71
3.3.2. Verilerin Analizi.....	71
3.3.2.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	73
3.3.2.2. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları.....	74
3.3.2.3. Katılımcıların Bireysel Performanslarına İlişkin Görüşleri.....	75
3.3.2.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular	75
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA	84
EKLER.....	93
EK 1. Pilot Anket Formu.....	93
EK 2. Anket Formu	98
ÖZGEÇMİŞ.....	102

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****OTEL İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN İŞ GÖRENLERİN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ERZURUM'DAKİ BAKANLIK BELGELİ
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA****Yusuf DÜRGEN****Danışman: Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK****2016, 102 sayfa****Jüri: Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK****Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ****Yrd. Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ**

Bu tezin amacı otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin ve bunun en doğal sonucu olan işgören devir hızının işgörenlerin bireysel performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Öncelikle otelin tanımı, özellikleri ve sınıflandırılması hakkında bilgi verilmiş, ardından Erzurum'da turizm konusu her yönüyle ele alınmaya çalışılmıştır. Uygulama kısmına geçmeden önce performans ve işten ayrılma niyetinin bir sonucu olan işgören devir hızı terimleri detaylandırılmıştır. Uygulama kısmında ise Erzurum'daki Bakanlık belgeli otel işletmelerinde çalışan işgörenler tarafından doldurulan anket ölçekleri ile yapılan analizlere yer verilmiştir. Elde edilen bulgularla korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin bireysel performanslarını negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca işten ayrılma niyetinin alt boyutları ile bireysel performans ölçeğinin alt boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Verilerden elde edilen sonuca göre, otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyeti bireysel performansın önemli bir belirleyicisidir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Bireysel Performans, İşten Ayrılma Niyeti, İşgören Devir Hızı, Erzurum.

ABSTRACT**MASTER THESIS****THE IMPACT OF TURNOVER INTENTION ON INDIVIDUAL
PERFORMANCE: AN APPLICATION CERTIFICATED BY MINISTRY
HOTELS IN ERZURUM****Yusuf DÜRGEN****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK****2016, 102 pages****Jury: Assoc. Prof. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK
Assist. Prof. Dr. Nilgün BİLİCİ
Assist. Prof. Dr. Erkan GÜNEŞ**

The purpose of this thesis is to investigate the impacts turnover intention and its outgrowth employee turnover on employee's individual performance. Firstly the information about hotel description, features and classification has given, then the issue of tourism in Erzurum has been approach in all its bearings. Before moving to application, performance and employee turnover terms which is intention's attendat has been detailed. In the application the scale survey that completed by employees who work in the hotels certificated by ministry is given. According the findings, correlation analysis and linear regression analysis has done.

According to analysis results, it was determined that employee's turnover intention negatively affects employees' individual performance. Also a negative and mediocrity expressive affair the subscale of turnover intention and subscale of individual performance was determined. According to the results obtained from the data, hotel employees' turnover intention is an important determinant of individual performance.

Key Words: Hotel Management, Individual Performance, Turnover Intention, Turnover, Erzurum.

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri.
AKTOB	: Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği.
Bkz.	: Bakınız.
Çev.	: Çeviren.
Ed.	: Editör.
EWU	: Erzurum Winter Universiade: Üniversiteler arası Erzurum Kış Oyunları.
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla.
KMO	: <i>Kaiser-Meyer-Olkin testi</i> .
PERYÖN	: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği.
s.	: sayfa.
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi.
ss.	: sayfa sayısı.
TUGEV	: Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı.
UNWTO	: World Tourism Organization: Dünya Turizm Örgütü.
vb.	: ve benzeri.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Otel İşletmelerinin Turizm Endüstrisindeki Yeri.....	20
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	65



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Türkiye’deki konaklama işletmelerinin tür ve sınıflandırılması dağılımı.....	15
Tablo 1.2. Turizm Geliri(Milyar Dolar).....	17
Tablo 1.3. Turizm Gelirinin Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) ve İhracat İçindeki Payı.....	17
Tablo 1.4. 2009-2013 Döneminde İstihdam Artışına Yapılan Katkılar, % (Sigortalı istihdamındaki artıştan sektörün aldığı paylar).	18
Tablo 1.5. Turizm İstihdamında Durum.....	19
Tablo 1.6. Palandöken ve Konaklı Kış Turizmi Merkezi İle Bazı Kayak Merkezlerinin Karşılaştırılması.....	22
Tablo 1.7. Yabancı Ziyaretçilerin Bölgelere Dağılımı.....	24
Tablo 3.1. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi.....	68
Tablo 3.2. Bireysel Performans Ölçeğinin Faktör Analizi.....	70
Tablo 3.3. Araştırmaya katılanların demografik bilgileri.....	73
Tablo 3.4. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti ve Boyutlarına İlişkin Tutumları	74
Tablo 3.5. Katılımcıların Bireysel Performans ve Boyutlarına İlişkin Görüşleri.....	75
Tablo 3.6. H1 Hipotezinin Korelasyon Analizi.....	76
Tablo 3.7. H2 Hipotezinin Korelasyon Analizi.....	76
Tablo 3.8. H3 Hipotezinin Korelasyon Analizi.....	77
Tablo 3.9. H4 Hipotezinin Korelasyon Analizi.....	78
Tablo 3.10. H5 Hipotezinin Korelasyon Analizi.....	78
Tablo 3.11. H6 Hipotezinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	79

GİRİŞ

İnsan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulan işletmeler arasında yerini alan otel işletmeleri, özellikle yabancılar olmak üzere kişilerin konaklama, yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarını gideren ekonomik ve sosyal içeriğe sahip işletmelerdir.

Otel işletmeleri, emeğin yoğun olduğu bir sektör olan turizm sektörüne bağlı işletmelerdir. Otel işletmelerinde işgörenin önemi farklı sektörlerle nazaran daha belirgin görülmektedir. Otel işletmelerinde hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin yüz yüze diyalogu söz konusudur. Bu sebeptendir ki sürekli müşteriye güler yüz ve nezaket gösteren bir işgören yerine, performansı düşük bir işgörenden hizmet alan müşterinin tatmin olması mümkün olmayacaktır. Aynı şekilde işletmede işini icra eden işgörenin de işinden ve işletmeden tatmin olması gerekir. İşgörenin yüksek performansla çalışabilmesi asıl olarak buna bağlı görünmektedir.

En genel anlamıyla performans, işgörenin işinde gereken çabayı göstermek suretiyle uygun bir sürede potansiyel kabiliyetini kullanarak gerekli hizmeti sunabilme becerisidir.

Turizm sektörünün insandan insana bir uğraş biçimi olması, işgörene duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu özelliğinden dolayı turizm, tarım ve sanayi sektörünün yanında bir hizmet sektörü olarak toplumdaki yerini almıştır. Turizm sektöründe işgören diğer sektörlerle göre daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü turizm emek yoğun üretim biçimine dayalı bir sektördür. Bu nedendir ki, yapılacak her birim yatırım daha çok çalışma alanı açmakta ve daha çok istihdam yaratmaktadır¹.

Turizm işletmelerinde işgörenlerin çok önemli bir yeri olsa da, genelde işletmeler daha az işgörenle daha çok hizmet verebilmeyi, daha az kaynakla daha çok gelir elde edebilmeyi (*more with less*) beklemektedirler. Diğer sektörlerde de durum böyle olsa da, otelcilik sektöründe bu durum daha çok göze çarpmaktadır. Yine ülkemizdeki işgören devir oranlarına sektörel bir bakış açısıyla bakıldığında, 2014 yılı I. Yarı Yıl

¹ Savaş Ürger, *Genel Turizm Bilgisi*, Akdeniz Üniversitesi Yayınevi, Antalya 1992, 269.

sonuçlarında ortalama işgören devir hızının %19 ile oldukça yüksek bir orana işaret ettiği, en yüksek işgören devir hızının turizm sektöründe olduğu gözlenmiştir².

İşgören devir hızı, bir işletmede işgörenlerin gönüllü ya da gönülsüz olarak işten çıkmaları ile yeni işgörenlerin işe alınmaları döngüsünü konu edinmektedir. İşletmelerde işgören devir hızının düşük oranlarda gerçekleşmesi işletmeye taze kan sağlar, performansı düşük olan işgörenlerin performansı yüksek işgörenlerle yer değiştirmesine yardımcı olur. Diğer yandan işten çıkan/çıkarılan işgörenin performansının yüksek olması ise hem çalışmaya devam eden işgörenlerin fazla mesai yapmasına, hem de yeni gelen işgörenin eğitimi ve işe alışma süreci sırasında işletmenin eski performansını sergileyememesine neden olmakta, işletmeye ek maliyetler yüklemektedir. Bu da işgören devrinin işletme performansını bazen olumlu, bazense olumsuz yönde etkileyebildiğini göstermektedir.

İşgörenlerin birçok sebeple işlerini değiştirmeleri ile işgören devir hızı yükselmektedir. İşletmeler verimli bir şekilde çalışabilmek için işgörenleri kendine çekebilmeli, onları işletmede tutabilmeli ve işgörenlerin doğru işi doğru şekilde yapmaları sağlanmalıdır³. Aksi takdirde işgören devir hızı yükselecek, bu da işletmenin ve işletmede çalışan işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkileyecektir. İşte, tezimizin esasını oluşturan odak noktası da budur.

Araştırmamızın amacı Erzurum'daki bakanlık belgeli otellerde işgörenlerin işten ayrılma niyetinin işgörenlerin performansa etkilerini saptamaktır.

Araştırmamız, üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm teorik kısmını, son bölüm ise uygulama kısmını oluşturmaktadır. İlk bölüm "Otel İşletmeciliği Kavramı, Özellikleri ve Sınıflandırılması" adını taşımaktadır. Bu bölümde, çeşitli otel tanımlarına yer verildikten sonra otelin özellikleri sıralanmıştır. Daha sonra otel işletmelerinin sınıflandırılması konusu ele alınmış, literatürdeki çeşitli kaynaklar taranarak farklı sınıflandırmalara yer verilmiştir. Otel işletmelerinin turizm sektöründeki yeri ve önemi anlatıldıktan sonra, Erzurum'da kış turizmi değerlendirilmiştir. Bu başlık altında

² PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği- Towers Watson, Çalışan Devir Oranı Araştırması, İşgücü Analitikleri, Haziran 2015, 6.

³ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınevi, Ankara 2006, 1.

Erzurum için kış turizminin yeri ve önemine dikkat çekildikten sonra Erzurum'un kış turizmi dışındaki turizm potansiyeline de değinilmiştir.

“Otel İşletmelerinde Performansı Etkileyen Bir Faktör Olarak İşgören Devir Hızı” adlı ikinci bölümde ise öncelikle performans konusu ele alınmıştır. Performansın tanımı ve özelliklerinin yanı sıra örgütsel performansın boyutları da incelenmiş, otel işletmelerinde performansın önemi ise ayrıca değerlendirme konusu yapılmıştır. Performansı etkileyen faktörler ise ayrı başlık altında ele alınmıştır. Daha sonra işgörenlerin işten ayrılma niyeti ele alınmıştır. İşgören devir hızı işten ayrılma niyetinin bir sonucu olduğundan bu kavram incelenmiştir. İşgören devir hızı kavramı ele alınmadan önce iş, iş tanımı ve işten ayrılma niyeti konularına değinilmiştir. İşgören devir hızının tanımı, önemi, nedenleri üzerinde durulduktan sonra ise işgören devrini hesaplamaya yardımcı formüller incelenmiştir. İşgören devir hızının sonuçları bildirilip işgören devrini azaltmak için çeşitli önerilerde bulunduktan sonra ikinci bölümün son konusuna geçilmiştir. Bu kısımda *işten ayrılma niyeti ile performans arasındaki ilişki* irdelenmiştir.

Saha araştırması yapmak amacıyla anket çalışması yapılmış ve ilgili tahlile üçüncü bölümde yer verilmiştir. Uygulanan anket ölçeğine göre altı hipotez oluşturulmuş, elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları işten ayrılma niyeti ile işgörenlerin bireysel performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır.

Sonuç bölümünde ise edinilen bilgilere göre birtakım önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

1.1. OTELİN TANIMI

Geleneksel konaklama tesislerinin en yaygın örneği olan *oteller*, seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir⁴.

Otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir⁵.

Bir başka tanıma göre *otel*, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı işletmedir⁶.

Genel olarak yapılan farklı bir tanıma göre; *otel*, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir⁷.

Otel, öncelikle yer yabancıları olan kişilerin konaklama, yeme içme ve eğlence gibi ihtiyaçlarını daha sonra o yörede yaşayanların sosyal içerikli isteklerine yönelik hizmetleri belirli bir ücret karşılığında sunan ekonomik ve sosyal içerikli işletmelerdir⁸.

⁴ İsmet Sabit Barutçugil, *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1982, 38.

⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği* (3. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul 1993, 25.

⁶ Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri* (5. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara 2005, 19.

⁷ Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara 2007, 6.

⁸ Engin Taşkın, *Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü ve Azaltılması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Endüstrisi, Balıkesir 1997, 2.

Uluslararası Turizm Akademisine göre; *otel*, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve devamlı olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri işletmedir⁹.

Turizmi Teşvik Kanunu¹⁰ m. 37/A' ya dayanılarak 2005 yılında kabul edilen Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'te¹¹ "otel" in tanımı yapılmıştır. Buna göre; oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.

Otelcilik sektörü ise doktrinde şu şekilde tanımlanmıştır: Birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen otel işletmelerinin oluşturduğu sektördür¹². Turizmin alt dalı olan otelcilik sektörü insanların sürekli olarak yaşadığı yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları gezilerde konaklama yeme içme, eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuştur¹³. Temel işlevi turistlere geceleme imkânı sağlamak olan otelcilik sektörü insanların insanla meşgul olduğu bir endüstridir¹⁴.

1.2. OTELİN ÖZELLİKLERİ

Bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari özellikler şunlardır¹⁵:

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil, aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.

⁹ Olalı, Korzay, 22.

¹⁰ T. C. Resmi Gazete, 17635, 16 Mart 1982.

¹¹ T. C. Resmi Gazete, 25852, 21 Haziran 2005.

¹² Öcal Usta, *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık, İzmir 2002, 164.

¹³ Haşim Aras, *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü*, T.C. Turizm Bakanlığı, Ankara 1993, 4.

¹⁴ Yaşar Yılmaz, *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek&İçecek Maliyet Kontrolü* (3. Baskı), Detay yayıncılık, Ankara 2007, 5; Bahattin Rızaoğlu, Murat Hançer, *Menü ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2005, 2.

¹⁵ Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi* (2. Baskı), Azim Matbaa, Antalya 2002, 25-26.

- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uymalıdır.
- Hiçbir faktör müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmamalıdır.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmamalıdır.

Bu özellikler, Uluslararası Otel Sahipleri Birliği (UOSB) tarafın 1952 yılında “otel” teriminin her ülkede sahip olması gereken özellikler olarak kabul edilmiştir. Günümüzdeki lüks oteller bu asgari şartlardan çok daha fazla imkân sağlamakta, müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır¹⁶.

Otel işletmeleri, diğer sektör işletmelerine göre sundukları hizmet bakımından farklılık göstermektedir. Buna göre otel işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁷:

- *Otel işletmeleri zaman satar.*

Otel hizmetleri üretildiği ve hazırlandığı anda satılması gereken hizmetlerdir, zamanında satılamadığı takdirde telafisi yoktur. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekmektedir. Satılamayan oda otel için maddi bir kayıptır¹⁸. Diğer bir anlatımla talep doğrultusunda ortaya çıkan hizmet ve ürünler zamana karşı duyarlıdır¹⁹.

- *Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır.*

Otel işletmelerinde hizmet sunumunda, müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Otel işletmeleri fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Otelciliğin esası insana dayanır. Gelişen teknolojiye rağmen otel işletmelerinde otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise

¹⁶ Fermani Maviş, *Otel Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2006, 3.

¹⁷ Zeki Akıncı, *Otel İşletmeciliği*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2011, 4-5; Ekrem Özdemir, Ali Talip Akpınar, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 2002, 85-105, 87.

¹⁸ Akıncı, 4-5.

¹⁹ Şener, 16.

hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması ile konukların karşılanması, odalarına çıkarılması ve uğurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir²⁰.

• *Otel işletmeciliği otel personelleri arasında yakın işbirliği ve yardımlaşmayı gerekli kılar.*

Otelin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bu özelliğe göre otelin fonksiyonlarını yerine getiren bölümler ve bu bölümlerde çalışan personeller arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur²¹. Çalışanlardan birinin olumsuz bir davranışı yüzünden konuğun memnuniyetsizliği otelde sunulan tüm hizmetleri kötü bir şekilde etkiler. Örneğin, resepsiyondaki çalışan odayı satıp yemek ve eğlence için otelin restoranını ve gece kulübünü tavsiye eder. Ancak bu bölümlerin temizliği, düzeni, yemekleri ve servisi konusunda resepsiyonistin kontrol hakkı yoktur. Fakat konuk şikâyetlerini ve önerilerini resepsiyoniste bildirir. Bu bakımdan çeşitli bölümlerde görev yapan personel arasında verimliliği ve performansı artırmak için üst düzeyde yardımlaşma ve koordinasyon gereklidir²².

• *Otel, sürekli hizmet veren işletmelerdir.*

Otel personeli müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, dinlenmesini ve eğlenmesini sağlamak için 24 saat hizmet sunmalıdır²³. Konuğa rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanarak evinde gibi hissettirilmeli, konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilir. Bunun içinde otel işletmelerinde iş gücü planlamasının iyi yapılması gerekir²⁴. Müşterilerle yüz yüze temas halinde olan personelin nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir²⁵.

• *Otel işletmeciliği dinamiktir.*

²⁰ Şener, 16.

²¹ Nasuh Altıntaş, *Konaklama İşletmelerinde İşgücü Maliyet Kontrolünün İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Örnek Bir Model*, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Afyonkocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar 2000, 11; Akıncı, 4-5.

²² Şener, 17.

²³ Akıncı, 4-5; Altıntaş, 10.

²⁴ Altıntaş, 10; Şener, 17.

²⁵ Mehmet Sarıoğlan, *4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında İşgören Devir Hızı: Çeşme Yöresinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2007, 18.

Otel işletmeleri ortaya çıkabilecek fırsat ve tehlikelere karşı hazırlıklı olmak için sürekli dinamik olmalıdır. Ayrıca müşterilerini tatmin etmek amacıyla hizmet anlayışını ve kullandığı teknolojiyi sürekli geliştirmelidir²⁶. Teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı değişiklik gösteren otel işletmeleri teknik donanımıyla ve sunduğu hizmetlerle konuklara gerekli konforu sağlayabilmelidir. Zira konuk sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler²⁷.

- *Otel işletmeciliğinde risk faktörü yüksektir.*

Otelin sunduğu hizmetlerin lüks olması, alternatiflerinin çok olması, öncelikli olarak vazgeçilebilecek ürün niteliğinde olması ve turistik ürüne olan talebin önceden belirlenmesi güçlüğü ile talebin esnek olması nedenleri otel işletmelerinde risk faktörünü arttırmaktadır. Ayrıca talebin önceden kesin olarak belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik şartlara bağlı olması ve otel işletmelerinin talep dalgalanmalarından anında etkilenmeleri risk faktörünün yüksekliğini göstermektedir²⁸.

- *Otel işletmeciliğinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır.*

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilmesinde büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duyulduğundan bu sermayenin büyük bir bölümü işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanır. Bu nedenle işletmede amortisman(yıpranma payı giderleri) artar ve likidite imkanları azalır²⁹.

1.3. OTELİN SINIFLANDIRMASI

Otellerin sınıflandırılmasında ortak bir şablon bulunmamaktadır. Otellerin sınıflandırılması ülkeden ülkeye değişik birimler tarafından yürütülmektedir³⁰.

Türkiye’de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu ile düzenlenen otellerin sınıflandırılması işlemi, diğer ülkelerde farklılık arz etmektedir. Mısır, Pakistan, Lübnan ve İsrail’de durum Türkiye’deki gibi Turizm Bakanlığı’nın faaliyet alanına girmektedir.

²⁶ Akıncı, 4-5.

²⁷ Şener, 16.

²⁸ Sarıoğlu, 18.

²⁹ Şeyda Yıldız, “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi”(Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi) , *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Isparta 2011, 8.

³⁰ Altıntaş, 12.

Bazı ülkelerde ise otellerin sınıflandırılması işlemi farklı bakanlıklara bağlı Milli Turizm Teşkilatınca yürütülmektedir. Danimarka'da Ticaret Bakanlığı'na, Şili'de Ekonomi Bakanlığı'na bağlı kuruluşlar buna örnek gösterilebilir. Avusturya ve Polonya gibi diğer bazı ülkelerde ise otellerin sınıflandırılması işlemi Oteller Birliği tarafından yürütülmektedir³¹.

Turistlerin seyahat nedenleri, seyahatten beklentileri, gelir düzeyleri, yaş grupları ve zevklerinin birbirinden farklı olması konaklama işletmelerinin de farklı olmasını gerektirmektedir³².

1.3.1. Belgelendirme Şekline Göre

Oteller belgelendirme şekline göre belediye belgeli ve turizm işletme belgeli olmak üzere iki grupta sınıflandırılır. Turizm işletme belgeli oteller 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerdir. Otellerin yıldız sayısı arttıkça hizmet kalitesi de artar³³.

1 yıldızlı oteller en az 10 odalı, 5 yıldızlı oteller de en az 120 odalı olmak zorundadır. 5 yıldızlı oteller en konforlu otellerdir. Bu otellerde odalarda çalışma masası bulunması, banyolarda ve kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon bulunması zorunludur³⁴.

Belediye belgeli oteller diğer tabiriyle turistik işletme belgesi olmayan oteller bağlı buldukları belediyelerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılır ve denetimleri belediyelerce yapılır. Sunulan hizmetlerin ve odaların fiyatları belediyeler tarafından belirlenir³⁵.

Turizm işletme belgesi, turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinde Turizm Bakanlığınca verilen bir belgedir. Belgesi olmayan işletmeler belediyelerin, belgesi bulunan konaklama işletmeleri ise Turizm Bakanlığı denetimine tabidir³⁶.

³¹ Maviş, 16.

³² Ekrem Özdemir, Ali Talip Akpınar, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 2002(2), 85-105, 86-87.

³³ Atilla Hazar, *Meslek Yüksekokulları İçin Genel Turizm*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2010, 93.

³⁴ Hazar, 93.

³⁵ Akıncı, 8.

³⁶ Hazar, 120.

1.3.2. Tarihi Gelişimine Göre

Oteller tarihi gelişimine göre lüks oteller, vasat oteller ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri olmak üzere üç tanedir. 19. yüzyılın ortalarından 1. Dünya Savaşına kadar seyahat eden kimseler elit ve zenginlerden oluştuğundan yalnızca onlara hizmet veren *lüks oteller* inşa edilmiştir. 20. yüzyılın birinci yarısında ise seyahatlerin yapısındaki değişimden dolayı *vasat nitelikte otel* işletmeleri açılmıştır. 2. Dünya Savaşından sonra seyahatlerin popüler ve kitlesel bir özellik kazanması konaklama tesislerinin farklı türlerini ortaya çıkarmıştır. Modern turizmin meydana getirdiği ferdi kampingler, sabit tesisli konsantre kampingler, tatil köyleri, tatil aile evleri, pansiyonlar, möbleli olarak kiralanen tatil yerleri, gençlik oberjleri(dağ evleri), karavanlar, hosteller ve kır kampingleri gibi işletmeler ise *tamamlayıcı konaklama işletmelerindedir*³⁷.

1.3.3. Konaklama Amacına Göre

Konaklama amacına göre oteller; merkezi oteller, kaplıca otelleri, dağ-spor otelleri, kıyı otelleri ve tatil beldeleri olmak üzere beş tanedir. *Merkezi oteller*, diğer adıyla *otel garnis* özellikle Avrupa ülkelerinde yaygındır. Bu otellerde geceleme dışında kahvaltı servisi de verilmektedir. Özel evlerin otele çevrilmesi ile ortaya çıkan bu oteller nüfus yoğunluğu fazla olan ticaret merkezleri veya turistlerin yoğun olarak tercih ettikleri merkezlerde kurulmaktadır³⁸. Merkezi oteller, odalarını günlük, haftalık veya aylık olarak kiralarlar ve çamaşır yıkama gibi ek hizmetler de sunarlar³⁹. Belirli sağlık sorunlarından dolayı insanların uzun süre kalıp tedavi oldukları⁴⁰, kaplıca ve değişik banyo türü olanaklarını sağlayan⁴¹ oteller *kaplıca, kür otelleridir*⁴². *Dağ-spor otelleri* ise dağ havası almak, dinlenmek ve kış sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir. Uzun süreli bir tatil ile dinlenmek isteyenlerin deniz, güneş ve kumdan yararlanmasına uygun bir şekilde inşa edilip rekreasyon hizmetleri ve oyun tesisleri bulunan oteller ise *kıyı otelleridir*⁴³. *Tatil beldeleri*, kıyı, dağ, kaplıca otel türlerini kapsayan konaklama

³⁷ Aktaş, 29; Olalı, Korzay, 31.

³⁸ Aktaş, 29-30.

³⁹ Olalı, Korzay, 32.

⁴⁰ Aktaş, 29-30.

⁴¹ Olalı-Korzay, 32.

⁴² İrfan Mısırlı, *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, Detay Yayıncılık, Ankara 2006, 6.

⁴³ Aktaş, 29-30.

yerleşkeleridir. Tatil beldeleri genellikle bir doğa güzelliğinin veya tesisteki çekim merkezinin etrafında gelişir. Termal merkez, kayak alanı, restoran, alış-veriş merkezlerinin bulunduğu alanlar tatil beldeleri için uygun gelişme yerleridir⁴⁴.

1.3.4. Konaklama Süresine Göre

Müşterilerin otelde konaklama sürelerine göre oteller sayfiye oteller ve transit şehir otelleri olmak üzere ikiye ayrılır. *Sayfiye oteller* sahil ve dağ otelleri gibi otelleri kapsamakla birlikte ailecek geçirilecek tatil amacıyla konaklanan otellerdir. Bu otellerde konaklama süresi uzun olduğundan müşterilerin her türlü ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik donanım mevcuttur. *Transit şehir otelleri* ise yolcuların kısa süreliğine konakladıkları oteller olduğundan bu otellerde boş zaman geçirmeye yönelik tesisler bulunmamaktadır⁴⁵.

1.3.5. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre

Oteller ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre; havaalanı otelleri, istasyon otelleri, liman otelleri ve karayolları kavşak otelleri olmak üzere dört gruba ayrılır. *Havaalanı otelleri*, havaalanı içine tesis edilen ve genellikle uçak aktarması yapan yolcuların birkaç saatlik uyku gereksinimi için yararlandığı küçük oteller ile uluslararası havaalanlarının yakınlarında kurulan büyük otellerdir⁴⁶. *İstasyon otelleri*, Avrupa ülkelerinin klasik otobüs ve demir yolu terminallerinde kurulan otel tipleridir. *Liman otelleri*, büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir. Ağırlama hizmet işletmeleri içinde motel olarak da tanımlanan *karayolları kavşak otelleri* ise karayollarının kesiştikleri yollarda kurulan ve otomobilli yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobillerinin bakım-onarım hizmetlerini verebilen otellerdir⁴⁷.

1.3.6. Faaliyet Sürelerine Göre

Otel işletmelerinin bazıları bütün yıl hizmet sunarken, bazıları da buldukları bölgeye ve hizmet sundukları turizm türüne bağlı olarak belirli mevsimlerde hizmet

⁴⁴ Olalı, Korzay, 32.

⁴⁵ Altıntaş, 12.

⁴⁶ Olalı, Korzay, 35.

⁴⁷ Aktaş, 30.

sunmaktadır. Bu nedenle faaliyet sürelerine göre oteller mevsimlik oteller ve yıl boyunca açık olan oteller olmak üzere ikiye ayrılır⁴⁸. *Mevsimlik oteller*, faaliyetlerini belirli mevsimlerde yoğunlaştıran veya sadece belirlenen mevsim içinde açık olan otel işletmeleridir. Mevsimlik otelleri yaz ve kış otelleri şeklinde sınıflandırabiliriz. Mevsimlik otellerden bazıları şartlar elverdiği halde her iki mevsimde de açık kalabilir⁴⁹.

Mevsimlik otel işletmelerinin önemli bir problemi personel konusudur. Her şeyden önce kalifiye personelin işin sürekli olmaması nedeniyle işe bağlanmaması mümkündür. İşletmeler bu problemi çözebilmek için personeli daimi statüde istihdam ederek onları işe bağlamaya çalışırlar. Diğer yandan işlerin mevsimin belirli günlerinde yoğunlaşması, personelin yorulmasına ve bıkmaya neden olduğundan verimliliği azaltır⁵⁰.

Yıl boyunca açık oteller, bütün yıl faaliyet gösteren otellerdir⁵¹. Şehir otelleri ile hava ve iş koşullarının bütün yıl boyunca faaliyetlerini sürdürmesine imkan verdiği diğer otel işletmeleri bu gruba dahildir.

Yıl boyunca açık oteller ile mevsimlik oteller arasında birtakım farklılıklar vardır. İlk olarak, yıl boyunca açık oteller homojen bir özellik gösterirler; herhangi bir ülkedeki yıl boyunca açık iki yıldızlı otelin hizmeti ile bir başka ülkede aynı sınıftaki otel arasında hizmet bakımından fark yoktur. Oysa mevsimlik otellerin özellikleri ülkelere, bölgelere ve mevsim özelliklerine göre değişir. İkinci olarak, yıl boyunca açık otellerin müşterileri iş, ziyaret ve politik amaçlarla konaklamaktadırlar. Mevsimlik otellerin müşterileri ise zevk ve dinlenme amacıyla konaklamaktadırlar. Son olarak yıl boyunca açık otellerde konaklama süresi kısa olmasına rağmen mevsimlik otellerde uzundur⁵².

1.3.7. Büyüklüklerine Göre Oteller

Yatırılan sermayenin miktarı, istihdam edilen işçi sayısı ve belirli bir dönemde personele ödenen ücret ve maaş toplamı, yatak sayısı, sosyal ve kültürel faaliyetlere

⁴⁸ Akıncı, 17.

⁴⁹ Aktaş, 30.

⁵⁰ Aktaş, 31-32.

⁵¹ Olalı, Korzay, 35.

⁵² Aktaş, 30-31.

ayrılan kısımların kapsadığı alan, işletmenin eklentilerinden olup seyahat acentelerine, kuaförlere ve satış mağazası olarak kiralanan yerlerin kapladığı alan kıstasları göz önüne alınarak otel işletmelerinin büyüklükleri belirlenir. Böylece otel işletmeleri büyüklüklerine göre dört grupta toplanır: 25 veya daha az odaya sahip olan *çok küçük oteller*, 25-100 odaya sahip olan *küçük oteller*, 100-299 odaya sahip olan *orta büyüklükte oteller*, 300 ve daha fazla odaya sahip olan *büyük oteller*⁵³.

Otel işletmelerinin büyüklüğünü belirleyen ölçütler ülkeden ülkeye veya zaman içinde farklılıklar gösterebilir. Örneğin batı Avrupa ve Amerika'da küçük olan otel Türkiye için büyük olabilir. Yine 1950'ler de büyük olarak tanımlanan otel işletmesi 2000'ler de küçük oteller grubuna girebilir⁵⁴.

1.3.8. Mülkiyetlerine Göre Oteller

Mülkiyetlerine göre oteller; özel otel işletmeleri, kamu özel işletmeleri ve karma otel işletmeleri olmak üzere üç tanedir. *Özel otel işletmeleri*, bütün varlıkları ile özel kişilere ait olan işletmelerdir. Kar elde etmek için kurulan bu işletmelerin tüm karı ve zararı işletme sahiplerine aittir. Özel otel işletmeleri, kültür ve turizm bakanlığınca belirlenen kriterlere göre işletilir ve denetlenir. *Kamu otel işletmeleri*, varlıklarının çoğunluğu kamu idarelerine ait olan işletmelerdir. Örneğin; devler, il özel idaresi, belediye, emekli sandığı, sosyal sigortalar kurumuna ait olan oteller kamu otel işletmeleridir. Yüksek kar sağlamayan, yeteri kadar gelişmemiş ve riski yüksek bölgelerde özel sektör otelciliğe yatırım yapmadığından kamu kuruluşları, turizmin gelişmesini sağlamak amacıyla otelcilik alanında yatırımlar yapmaktadır⁵⁵. Varlıklarının bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan oteller ise *karma otel işletmeleridir*. Karma otel işletmelerinde genellikle devlet konaklama endüstrisinin alt yatırımını yapar; tesisleri kurar, sonra donatmak ve işletmek üzere özel teşebbüse devreder⁵⁶.

⁵³ Aktaş, 33-34.

⁵⁴ Aktaş, 34.

⁵⁵ Akıncı, 8-9.

⁵⁶ Olalı-Korzay, 44-46.

1.3.9. Statülerine Göre Oteller

Statüleri bakımından otel işletmeleri bağımsız otel işletmeleri ve zincir otel işletmeleri olmak üzere iki tanedir. *Bağımsız otel işletmeleri*, yönetim fonksiyonu bakımından başka otellerle herhangi bir ilişkisi ve iş birliği olmayan, tüm kararların kendi yöneticileri tarafından alındığı ve uygulandığı işletmelerdir. Birden fazla otelin belirli yönetsel politikalar ve planlamalar çerçevesinde merkezden yönetildiği, kısa vadeli rutin karar alma ve uygulama aşamalarında otel yönetiminin, orta ve uzun vadeli stratejik karar alma ve uygulama aşamalarında merkezi yönetimin yetkili olduğu oteller *zincir oteller*dir. Zincir otel işletmelerinde yönetim kriterlerinin tümü merkezi yönetimce belirlenir ve uygulanır. Bu tür otellerde yöneticiler fazla risk almazlar. Otel yöneticisinin merkezi yönetim tarafından kabul edilmemiş hiçbir kararı işletmede hayata geçirme şansı yoktur.

1.3.10. Diğer Sınıflandırmalar

Otel işletmeleri sundukları hizmet çeşidine göre sağlık, spor, kongre, eğlence-dinlenme ya da sadece konaklama hizmeti sunan oteller; yerine getirdikleri konaklama gereksinimine göre termal, dağ, şehir, resort, casino, kongre ve kıyı otelleri; uyguladıkları fiyatlara göre lüks, orta sınıf ve ekonomi sınıfı oteller olmak üzere farklı şekilde sınıflandırılabilir⁵⁷.

Diğer taraftan oteller plan tiplerine göre Avrupa planı, Amerikan planı, tadil edilmiş Amerikan planı ve kıtasal plan; hizmet sunulan müşteri tipine göre ailelere hizmet sunan oteller, iş adamlarına hizmet sunan oteller; müşterilerin kalış sürelerine göre ticari veya transit oteller, konaklama otelleri, yarı konaklama otelleri ve apart oteller olarak sınıflandırılmıştır⁵⁸.

Aşağıda Türkiye'deki konaklama işletmelerinin tür ve sınıflandırmalarının dağılımını gösteren tabloya yer verilmiştir:

⁵⁷ İçöz, 42; Akıncı, 17-19.

⁵⁸ Maviş, 15.

Tablo 1.1. Türkiye’deki konaklama işletmelerinin tür ve sınıflandırılması dağılımı⁵⁹

SINIFLANDIRMA	İŞLETME SAYISI
5 * OTEL	466
4* OTEL	637
3* OTEL	813
2* OTEL	454
1* OTEL	51
TATİL KÖYÜ	86
TERMAL OTEL	72
BUTİK OTEL	69
ÖZEL KONAKLAMA TESİSİ	271
APART OTEL	101
MOTEL	9
PANSİYON	48
TURİZM KOMPLEKSİ	3
DİĞER	21
TOPLAM	3131

1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Turizm endüstrisi kar amacı gütmeyen turizm organizasyonlarını, pazarlama hizmetlerini, konaklama, ulaştırma hizmetlerini, yiyecek ve içecek faaliyetlerini bir şemsiye altında toplayan koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir⁶⁰.

⁵⁹ T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>.

⁶⁰ Rüya Ehtiyar, *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile Olan İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 1995, 8.

Oteller, iş muamelelerinde, toplantılar ve konferanslarda, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde önemli bir rol oynar. Oteller sağladıkları hizmetler sayesinde bir ulusun veya toplumun maddi refahını oluşturan toplam mal ve hizmetlere katkıda bulunur⁶¹.

Otel işletmeleri, kendilerine harcama olanakları ile gelen müşterileri evlerindeki kadar daha yüksek bir oranda harcamaya yatkın kılan müşterileri kendine çeken önemli yerlerdir. Otellerde konaklayanların bu harcamaları sayesinde oteller yerel ekonomilere hem dolaysız, hem de bu harcamaların toplumdaki diğer fertlere dağılması sebebiyle dolaylı yönden önemli ölçüde katkıda bulunurlar⁶².

Esas görevi ağırlama olan otel işletmelerinde sunulacak kişisel hizmetin makineleştirilmesi ve otomasyona dönüştürülmesi olanağı nispeten azdır. Otel işletmelerinde teknolojik yeniliklerin uygulanmasına rağmen yine de işlerin büyük bir kısmı insanlar tarafından yapılmaktadır. Örneğin; otel odalarındaki yatakların düzeltilmesi, yemeklerin hazırlanması, servis yapılması, resepsiyon ve ön büro hizmetleri. Dünya Turizm Örgütü (UNWTO)'nün tahminlerine göre turizmde istihdamın %75'i otelcilik alanındadır⁶³.

Turizmde meydana gelen 1 birimlik gelişmenin, Türkiye ekonomisinde 2 birimlik canlanma yaratmasının⁶⁴ yanı sıra oteller, yabancı turistlerin konakladıkları bölgelerde döviz girişini sağlayan önemli merkezlerdir ve dolayısıyla ülkenin ödemeler bilançosuna önemli katkılarda bulunmaktadır. Oteller özellikle dış satım olanakları sınırlı olan ülkelerde turizm aracılığı ile döviz kazandıran sınırlı kaynaklardan biridir⁶⁵.

Turizm sektörü, özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafından ihtiyaç duyulan döviz girdisi sağlayan, istihdam olanakları yaratarak işsizliğin azalmasına büyük katkılarda bulunan bir ekonomik faaliyet olarak kabul edilmektedir⁶⁶.

⁶¹ M. Zekai Bayer, *Turizme Giriş*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları İstanbul 1992, 92.

⁶² Akın Aksu, *Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 1995, 21.

⁶³ Akın İlkin, M. Zeki Dinçer, *Turizm Kesiminin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi*, TOBB Yayınları, Ankara 1991, 27.

⁶⁴ AKTOB, 14.

⁶⁵ Aksu, 21.

⁶⁶ Gökalp Nuri Selçuk, *Turizm Ekonomisi*, Lisans Yayıncılık, İstanbul 2011, 71.

Tablo 1.2. Turizm Geliri(Milyar Dolar)⁶⁷.

Yıllar	Gelir	Gider	Net Gelir
2008	25.4	4.3	21.1
2009	25.1	5.1	20.0
2010	24.9	5.9	19.1
2011	28.1	5.5	22.6
2012	29.4	4.6	24.8
2013	32.3	5.2	27.1
2014	34.3	5.4	28.9
2015	31.4	5.6	25.8

Bir ülke ekonomisi için turizmin önemini ortaya koyan en önemli göstergelerden birisi dış turizm gelirlerinin ulusal gelir içindeki payı ve ihracat gelirlerine oranıdır⁶⁸.

Tablo 1.3. Turizm Gelirinin Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) ve İhracat İçindeki Payı⁶⁹

Yıllar	TURİZM GELİRİ/GSMH	TURİZM GELİRİ/İHRACAT	TURİZM GELİRİ/DİŞ TİCARET AÇIĞI
2008	3,4	19,2	36,9
2009	4,1	24,5	74,1
2010	3,4	21,9	30,8
2011	3,6	20,8	22,6
2012	3,7	19,2	33,0
2013	4,2	21,2	34,0

Otellerin diğer sektörlere iş olanakları yaratması da gözden kaçırılmamalıdır. Otellerin inşasında, iç donanımının hazırlanmasında, malzeme ve mobilya teminde diğer

⁶⁷ T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,72942/turizm-gelir-gider-ve-ortalama-harcama.html>.

⁶⁸ Selçuk, 75.

⁶⁹ AKTOB, 11.

sanayilerden ve taşımacılık hizmetlerinden yararlandığı gibi⁷⁰ ekonomideki 54 sektörü doğrudan etkilemektedir. Balıkçılık ana sektörü, aramalı olarak sattığı ürünlerin % 51'ini, gıda ve içecek sektörü % 20'sini, mobilya sektörü % 14'ünü turizme yöneltmektedir⁷¹. Ayrıca oteller çok fazla yiyecek içecek gibi tüketim maddeleri satın alarak ekonomiye bir canlılık kazandırmaktadırlar⁷².

Tablo 1.4. 2009-2013 Döneminde İstihdam Artışına Yapılan Katkılar, % (Sigortalı istihdamındaki artıştan sektörün aldığı paylar)⁷³.

SEKTÖRLER	İSTİHDAM ARTIŞINDAN ALINAN PAY
TURİZM	16,5
Yiyecek İçecek	9,3
Konaklama	5,8
Diğer	1,1
BİNA İNŞAATI	12,4
PERAKENDE TİCARET	10,9
BÜRO YÖNETİMİ/BÜRO DESTEĞİ	7,4
TAŞIMACILIK	6,3

Turizm sektöründe yapılan her türlü harcama, ekonomide bir canlılık ve hareket oluşturmaktadır. Bu da ülke ekonomisini olumlu etkilemektedir. Turizmin ülke ekonomisine katkıları ana başlıkları ile şu şekildedir⁷⁴:

- İhracat biçimi olması nedeniyle, dış ödemeler dengesini etkilemektedir.
- Ödemeler bilançosunun aktif artan vermesi ve milli paraya talebin artması ile, milli paranın değeri artar.
- Talebin artması ile bu doğrultuda yatırımlarda artar.
- Turizm gelirinini endirekt etkisi ve tekrar dağılması ile ekonomi canlanır.
- Devletin, turistik faaliyetler sonucunda almış olduğu vergi vb. kamusal gelirlerde artış olur.
- Incoming ve iç turizm talebiyle doğru orantılı biçimde, iç fiyatlarda artış olur.

⁷⁰ Aksu, 22-23.

⁷¹ AKTOB, 14.

⁷² Aksu, 22-23.

⁷³ AKTOB, 13.

⁷⁴ Aksu, 22-23.

- Turizm gelirlerinin yarattığı katma değer etkisiyle, Gayri Safi Milli Hasıla artar.
- Emek yoğun sektör olduğundan istihdam artar.
- Hizmet sektörünün gelişmesine yardımcı olur.
- Altyapı hizmetlerinin yapılmasına ve gelişmesine katkı sağlar.

Tablo 1.5. Turizm İstihdamında Durum⁷⁵.

Yıllar	Turizmde Çalışan Sayısı
1983	218
1993	574
2003	847
2004	872
2005	949
2006	1001
2007	1067
2008	1058
2009	1131
2010	1177
2011	1178
2012	1206
2013	1298

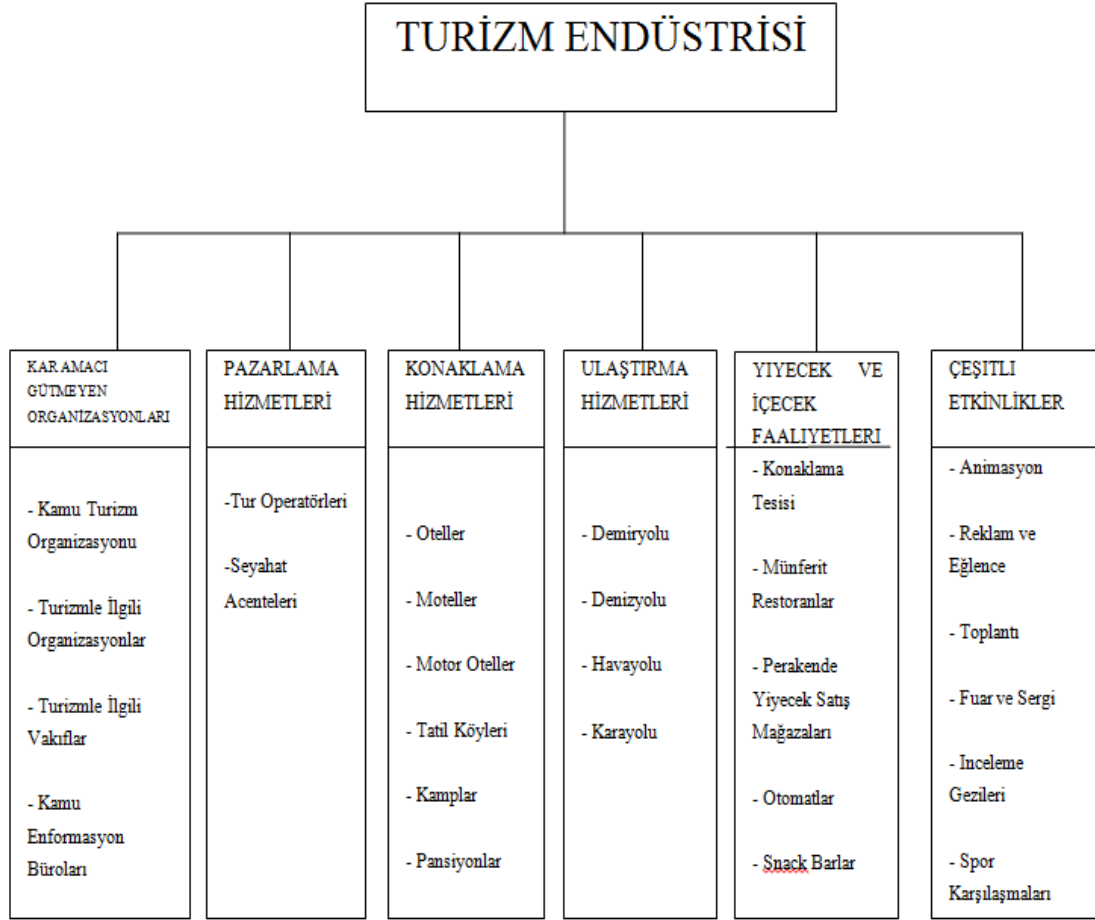
Döviz kazandırıcı bir faaliyet olan turizm sektörünün esas itibariyle emek faktörüne dayanması sektörel istihdama şu özellikleri kazandırmıştır⁷⁶:

- Talebin belli aylarda yoğunlaşması mevsimlik işgören çalıştırılmasına neden olmaktadır.
- İşletmelerin kalifiye işgören talebinin artması işgörenin turistik işletmeler arasındaki hareketliliğini artırmaktadır.

⁷⁵ Sektör çalışanlarının %56'sı yiyecek içecek hizmetleri, %30'u konaklama sektöründe, %5,7'si seyahat acentelerinde, %7'si eğlence ve dinlenme hizmetlerinde ve %1,2'si de hava yol ulaştırmasında çalışmaktadır; AKTOB, 13.

⁷⁶ Aksu, 24.

➤ Turizm sektörü diğer sektörlerden çokça işgören transfer ettiği için kalifiye olmayan işgörene istihdam imkânı sağlamaktadır.



Şekil 1.1. Otel İşletmelerinin Turizm Endüstrisindeki Yeri⁷⁷.

1.5. ERZURUM'DA KIŞ TURİZMİ

Doğu Anadolu'nun yüzölçümü en büyük kenti olan Erzurum, tarih boyunca birçok medeniyete ev sahipliği yapmış, birçok kültürü bünyesinde barındırmış bir şehirdir⁷⁸.

Erzurum'a ulaşım demir, kara ve havayolu ile sağlanmaktadır. Kent merkezindeki havaalanı 2006 yılında yeni binasının tamamlanmasıyla havalimanı statüsüne

⁷⁷ Olalı, Korzay, 6.

⁷⁸ Bekir Elmas, Çetin Akkuş, Gülizar Cengiz, "Erzurum İli Temel ve Destekleyici Turistik Ürün Çeşitlerinin Değerlendirilmesi", Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4, (Haziran 2013), 84-109, 87.

yükseltilmiş ve uluslararası uçuşlara da açılmıştır. Kent merkezi Türkiye içinde kuzey – güney ve doğu –batı yönünde kesişen bir karayolu kavşağı üzerindedir⁷⁹.

Erzurum’da turizm denince akla ilk olarak kış turizmi gelmektedir. Kış turizmi, odağında kayak sporunun bulunduğu ve uygun karlı ve eğimli alanlara yapılan seyahatleri, konaklama ve diğer hizmetlerden yararlanmayı kapsayan faaliyet ve ilişkilerin bütününe verilen addır⁸⁰.

Kış turizmi özellikle dağların karla kaplı olduğu zamanlarda gerçekleştirilen sportif ağırlıklı bir turizm çeşididir. Kış turizmi turizmin önemli ancak masraflı bir türüdür⁸¹.

Kış turizmine yatırım ulaşım ve tedarik faaliyetlerinin zorluğu nedeniyle oldukça zahmetlidir. Zira bu tür merkezler genellikle dağlık ve yüksek arazi bölümlerinde yerleşmektedir. Bu nedenle kış turizmine yapılan yatırımlar “beyaz altın” olarak adlandırılmaktadır⁸².

Türkiye'nin önemli kış turizmi kaynak alanları arasında yer alan Palandöken Dağları, kayak sporu ve kış turizmi hareketleri yönünden uluslararası bir istasyon niteliği taşımaktadır⁸³. Bölgede, Erzurum Boğazı, Gez Yaylası, Konaklı ve Yağmurecik alt bölgeleri 1993 yılında "Kış Sporları ve Turizm Merkezi" ilan edilmiştir⁸⁴. Mevcut konaklama tesislerinin bulunduğu Palandöken Boğazı ile 25. *Universiade* Oyunları nedeniyle altyapısı tamamlanan Konaklı ve Kandilli bölgeleri Erzurum’u kış sporları açısından Türkiye’nin önde gelen merkezleri arasına sokmuştur. Bunun yanında, iki adet kayakla atlama kulesi (125 ve 95 m), iki adet atlama rampası ve üç adet antrenman rampası (65, 40 ve 20 m), 2000 kişilik buz pateni salonu, 3000 ve 500 kişilik iki buz hokeyi salonu ve 1000 kişilik curling salonu ile Erzurum kış sporları altyapısına sahip olan tek ilimizdir⁸⁵. Türkiye’de Bakanlar Kurulu tarafından, Turizm Teşvik Kanunu’na

⁷⁹ Süleyman Toy, Emine Bilgen Eymirli, Murat Karapınar, *Erzurum Konaklı Bölgesi Kış Turizm Merkezi Raporu, Turizm Raporları No:2*, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Erzurum 2010, 2.

⁸⁰ Ahmet İncekara, *Doğu Anadolu’da Kış Turizmi ve Gelişme Olanakları (Doğu Anadolu)*, Ticaret Odası, Yayınları, İstanbul 2001, 3.

⁸¹ İlkin, Dinçer, 72-73.

⁸² İncekara, *Doğu Anadolu*, 20.

⁸³ İncekara, Ahmet, *Anadolu’da Yeni Turizm Olanakları ve Bölgesel Kalkınmadaki Yeri (Anadolu)*, İstanbul Ticaret Odası, Yayınları, İstanbul 2001, 88

⁸⁴ *T. C. Resmi Gazete*, 21731, 17 Ekim 1993.

⁸⁵ Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, *Erzurum Konaklı Bölgesi’nde Yapılması Planlanan Yatırımlar Konusunda Finansal Fizibilite Raporu*, Erzurum 2012.

dayanarak ilan edilmiş 12 adet kış sporlarına elverişli bölge bulunmaktadır. Erzurum'un kış turizmine diğer illerden çok daha elverişli olduğunu kanıtlayan aşağıdaki tabloda, Palandöken ve Konaklı kış turizmi merkezi ile bazı kayak merkezleri karşılaştırılmıştır:

Tablo 1.6. Palandöken ve Konaklı Kış Turizmi Merkezi İle Bazı Kayak Merkezlerinin Karşılaştırılması⁸⁶

MERKEZ	Kent Merkezine Uzaklık (km)	Kayak Alanı Yüksekliği (m)	Kayak Sezonu (Gün)
Palandöken- Konaklı	4-18	2200-3176	150
Erciyes	25	2200-3100	150
Uludağ	36	1750-2547	120
Kartalkaya	40	1800-2634	120
Sarıkamış	55	2200-2634	120

Erzurum Boğazı, genelde Palandöken kayak merkezi olarak bilinse de bu alan Palandöken dağları üzerinde bulunan Ejder tepesi ve çevresini içine almaktadır. Bu alanda bulunan Kayak Merkezi, Erzurum kent merkezine 5 km uzaklıktadır. Ekim ayının sonundan Mayıs ayı sonuna kadar yılda 150 günden fazla karla örtülüdür. Aralık– Mayıs arasındaki dönem kayak etkinlikleri için en uygun zaman olmakla birlikte, normal kış koşullarında 2-3 m kar örtüsü ile kaplıdır⁸⁷. Bu kayak merkezinin hava alanına uzaklığı 14. 8 km'dir⁸⁸. Toplamda 27 adet pisti bulunan Palandöken Kayak Merkezi'ndeki konaklama tesislerinin doluluk oranları sezonda %100'e ulaşmaktadır⁸⁹. Palandöken'de çeşitli kategorilerde kayak ve snowboard yarışmaları ile kar festivalleri de düzenlenmektedir. Ayrıca dağda 5 yıldızlı otellerin yanı sıra kayak evi, günübirlik tesisler ve lokantalar bulunmaktadır⁹⁰.

⁸⁶ Toy, Eymirli, Karapınar, 5.

⁸⁷ Elmas, Akkuş, Cengiz, 88.

⁸⁸ Toy, Eymirli, Karapınar, 3.

⁸⁹ Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 12.

⁹⁰ Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 63.

Gez Yaylası, kış sporları merkezi, 2200–2770 m aralığında ve Erzurum'un 7 km doğusundadır. 54 hektarlık alana sahip olan alanda doruktan kuzeydoğu yönünde uzanan üç geniş sırt bulunmaktadır. Kayılabilir alan 2.150 m ile 2.750 m arasındadır⁹¹.

Konaklı bölgesinin, kış sporları açısından sahip olduğu özellikler *Gez Yaylası* ve Erzurum Boğazı alanlarına göre daha uygundur. Alanın topografik görünümü Alplere benzemektedir. Derin olmayan bir vadi boyunca uzanan eğimli yamaçlar grubu çok sayıda mekanik tesis ve pist için elverişlidir. Erzurum Winter Universiade (EWU) 2011 oyunları dolayısıyla bu bölgeye Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından birçok yatırım yapılmıştır. Özel sektörün otel yatırımı yapması için 114.000 m² alan ayrılmıştır ve bu alanın tahsis işlemleri Kültür ve Turizm Bakanlığı Tahsisler Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır⁹².

İklim değişikliğinden en doğrudan ve en aniden etkilenen sektör olan kış turizminde yapay karlama yöntemi kullanılabilir. 1998 yılında Palandöken'e kar makineleri alınmış ancak 2008 yılına kadar hiç kullanılmamıştır. Sezonun açılışının gecikmesi ile makineler devreye sokulmuştur⁹³. Bir otel işletmecisi, durumu “ bir kayak sezonunu sönük geçirmenin maliyeti suni kar yağdırmanın maliyetinden çok daha fazla yüksek” diye değerlendirmiştir⁹⁴.

Diğer taraftan Erzurum'da yapay kar yapımının eksik kaldığı görülmektedir. Nitekim 2011 Üniversiteler Arası Kış Oyunları öncesi kar sıkıntısı çeken Palandöken Kayak Merkezi'ne yaklaşık 45 km uzaklıktaki Tekman mevkiinden kamyonlarla kar taşınmıştır⁹⁵.

Kış turizmi denince ülkemizde Erzurum akla gelse de yabancı ziyaretçilerin Türkiye'de tercih ettiği ilk beş şehir arasında Erzurum yer almamaktadır.

⁹¹ Elmas, Akkuş, Cengiz, 88.

⁹² Toy, Eymirli, Karapınar, 2-5.

⁹³ Cenk Osman Demiroğlu, Linda Lundmark, *Küresel Isınmanın Türkiye'deki Başlıca Kayak Merkezlerine Etkisi: Geleceğe Yönelik Bir Analog Olarak 2010 Sezonu Anamolisi ve Uyum Süreci*, 14. Ulusal Turizm Kongresi, 05-08 Aralık 2013 Kayseri (Turizmde Yenilikler), 178-195.

⁹⁴ Hürriyet Gazetesi, (Erişim Tarihi: 23.06.2015), <http://www.hurriyet.com.tr/index/ArsivNews.aspx?id=10595076>

⁹⁵ İhlas Haber Ajansı, (Erişim Tarihi: 23.06.2015), <http://www.ihb.com.tr/haber-tarihte-ilk-kez-palandokene-kar-tasindi-154706/>

Tablo 1.7. Yabancı Ziyaretçilerin Bölgelere Dağılımı⁹⁶

KENTLER	2012	2013	DEĞİŞİM
ANTALYA	10.299.366	11.122.510	7,99
İSTANBUL	9.381.670	10.475.307	11,66
MUĞLA	3.009.342	3.078.781	2,31
İZMİR	1.368.929	1.407.240	2,80
DİĞER	7.723.525	8.826.260	14,28
TOPLAM	31.782.832	34.934.098	9.84

Erzurum, 2023 Türkiye Stratejik Vizyonunda kış turizmi koridorunda yerini almıştır⁹⁷.

Kış turizm sezonu dışında, dağ otellerinin doluluk oranlarını artırmada toplantı, kongre, hizmet içi eğitim seminerleri pek etkili değildir. Diğer yandan alternatif turizm çeşitlerinin uygulanmasıyla turistik aktivitelerin yıl geneline yayılması daha avantajlı görünmektedir⁹⁸.

Erzurum, dağ yürüyüşü, kaya tırmanışı, dağcılık ve kampçılık, rafting, cirit gibi alternatif spor potansiyellerine de sahiptir. Dağ yürüyüşü için Dumlu Dağları ve Palandöken Dağları rağbet görmektedir. Dünya'nın en iyi rafting parkurları arasında ilk beşte yer alan Çoruh Nehri, Türkiye'de dağcılık sporu için de başlıca dağlardan biri sayılan Kaçkar Dağları arasından akmaktadır. İspir'de, dünyanın en hızlı akan nehirlerinden biri olan Çoruh Nehri üzerinden rafting yapılabilmektedir. Aynı zamanda rafting için Erzurum'da Fırat Nehri'nin bir kolu olan Karasu tercih edilmektedir. Geleneksel bir Türk sporu olan cirit, Erzurum'da mevcut alternatif sporlar arasındadır⁹⁹.

Erzurum sporcular için uygun bir kamp merkezidir. 2003 yılında milli atlet Süreyya Ayhan ve Rizespor ile 2004 yılında Kocaelispor ve 2005'de Güreş Milli takımı, kamp yeri olarak Erzurum'u seçen örneklerden sadece birkaçıdır. Mevcut eksikliklerin giderilmesi halinde Erzurum, ulusal ve uluslararası farklı spor türleri için ön hazırlıklarını gerçekleştirebileceği bir kamp merkezine dönüştürülebilir¹⁰⁰.

⁹⁶ AKTOB, 7.

⁹⁷ Türkiye'nin Stratejik Vizyonu, (Erişim Tarihi: 10.10.2015), http://tsv2023.org/pdf/tsv2023_rapor1.pdf

⁹⁸ Halil Koca, Serhat Zaman, Ogün Coşkun, "Erzurum'un Spor-Kamp Turizmi Potansiyeli", *Doğu Coğrafya Dergisi*, 18, 205-224, 216.

⁹⁹ Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 69.

¹⁰⁰ Koca, Zaman, Coşkun, 205.

Erzurum termal kaynaklar bakımından da oldukça zengin sayılmaktadır. Ilıca, Pasinler, Arzutu, Hölenk ve Deliçermik ilin önemli termal kaynaklarıdır. Bu termal kaynaklara ulaşım oldukça elverişlidir¹⁰¹. Bu durum dahi Erzurum'un turizm açısından önemini artırmaktadır.

Erzurum, doğal mekânlar ve gezi alanları çeşitliliğine sahiptir. Doğa manzarası için başta gelen turizm varlığı Tortum Şelalesi'dir. Asya ve Avrupa'nın en yüksek şelaleleri arasında yer alan şelale, birinci derece doğal sit alanı içerisindedir. Narman Peribacaları jeolojik yapısı ve kırmızı rengiyle ilgi çeken bir turizm varlığıdır. Tortum Gölü, Pasinler Kalesi, Oltu Kalesi, İspir Kalesi, İspir Yedigöller, Yukarı Çoruh Havzası, Elmalı Mağarası da Erzurum ve civarındaki turizm potansiyeli yüksek doğal mekânlar arasındadır¹⁰².

Anadolu tarihini yansıtmaları bakımından da Erzurum önemli olması sebebiyle inanç turizmi açısından da ilgi çekmektedir. Ulu Camii ve Çifte Minareli Medrese Anadolu Selçuklu döneminden, Yakutiye Medresesi, İlhanlılardan, Üç Kümbetler Saltuklulardan, Lale Mustafa Paşa Camii Osmanlı döneminden kalmadır. Bunların yanı sıra, Erzurum Kalesi, Pasinler Kalesi, Saat Kulesi, İspir Kalesi, Oltu Kalesi, Narman Samikale ise Bizans dönemini yansıtan eserlerdir. Müze olarak ise Erzurum Arkeoloji Müzesi ve Türk-İslam Eserleri ve Etnografya Müzesi, Atatürk Evi Müzesi, 23 Temmuz Kongre Salonu Müzesi mevcuttur¹⁰³.

¹⁰¹Selahattin Polat, Necmettin Elmastaş, *Tekman-Kiğı Hamzan (Çimenözü) Termal Su Kaynakları (Erzurum)*, *Doğu Coğrafya Dergisi*, 14, 235-250, 237.

¹⁰² Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 72.

¹⁰³ Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 73.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANSI ETKİLEYEN BİR FAKTÖR OLARAK İŞGÖREN DEVİR HIZI

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS

2.1.1. Performansın Tanımı ve Özellikleri

En genel anlamıyla *performans*, amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel belirten bir kavramdır. Diğer bir deyişle *performans* bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe ne kadar ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır¹⁰⁴.

Bir diğer tanıma göre *performans*, çalışanların belli bir dönem içerisindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının yönetim tarafından izlenmesidir¹⁰⁵.

Performansa işlevsel açıdan bakıldığında herhangi bir görevin gereği niteliğinde önceden saptanmış standartlara en uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak da tanımlanabilmektedir¹⁰⁶.

Bir başka kaynakta ise *performans*, işgörenin sahip olduğu potansiyel veya bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmesi için ne derecede kullanabildiğini tanımlayan bir kavram olarak kullanılmıştır. Yani işgörenin sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için

¹⁰⁴ Aydın Aytaç, Kemal Üçüncü, Taner Taşdemir, “İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5, 3, 42-56, 47; Ahmet Tayfun, Ozan Çatır, “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3, 2013 (5), 114-134, 120; Yaşar Tolga Tarlığ, *Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006, 4; Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1999, 5.

¹⁰⁵ Ahmet Tambay, *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Kahramanmaraş 2006, 38.

¹⁰⁶ Aykut Göksel, *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı-Teori-Uygulama-Model*, Gazi Kitabevi, Ankara 2013, 3.

kullanabilme yüzdesidir. İşin işgörenin özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da yakalanması gerekmektedir. Tanımlanan standardı yakalaması kişinin performansının iyi olduğunu gösterirken, standardın altında kalması performansının kötü olduğunu göstermektedir¹⁰⁷.

Performansın özellikleri şunlardır¹⁰⁸:

- İşgören işini yaparken gereken çabayı gösteriyor olmalıdır,
- İşgören kendisine verilen işi, kendisinden istenen standartlara uygun yerine getirebilir olmalıdır,
- İş, işgören tarafından bizzat yapılmalıdır,
- İşletme personele bireysel destek verebilmeli ve uyumsuzlukları önleyebilmelidir,
- İşgören talebin en yüksek ve en alçak olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmalıdır.

2.1.2. Otel İşletmelerinde Örgütsel Performans ve Boyutları

Performans kavramı 1950'lerde sosyal bir sistem olarak bir örgütün hedeflerini gerçekleştirme ile ilgiliydi. 1960 ve 1970'lerde performans kavramı bir örgütün çevresindeki nadir kaynaklara ulaşarak bunları kullanma yeteneği olarak tanımlanmıştır. 1980 ve 1990'larda ise örgütün hedefleri önceki dönemlere göre daha karmaşık bir hal almıştır. Buna göre örgütsel performans gereksinimlerinin ölçümü personellerin yanı sıra örgüt dışındaki çok sayıda müşteriyi ve hissedarların algılamalarını da içerisine almaktadır. Böylelikle örgütsel performans kavramı bireysel olarak tanımlanmıştır¹⁰⁹.

Örgütsel performans kavramı ile örgütün toplam performansı kastedilmektedir. Toplam performansın bilinebilmesi örgütün belli bir zaman aralığındaki girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesi ile mümkündür¹¹⁰.

¹⁰⁷ Yasin Şehitoğlu, Cemal Zehir, *Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi*, Amme İdaresi Dergisi, 43 (4), 2010, 87-110, 95.

¹⁰⁸ Hüseyin Yılmaz, *Yüksek Performans Organizasyonu-Liderlik, Kültür ve Tasarım*, Beta Yayınevi, İstanbul 2013, 6.

¹⁰⁹ Yılmaz, 13.

¹¹⁰ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok yönlü Performans Göstergeleri* (6. Baskı), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 2005, 17; Benligiray, 8.

Geçmişten günümüze örgütlerde performans anlayışları değişmiş, bir kısmı önemini yitirmiş, bir kısmı ise daha fazla önem kazanmıştır. Günümüzde performansın yedi boyutlu, kompleks bir ilişki sonucunda oluştuğu düşünülmektedir. Örgütsel performansın boyutları etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ile karlılık ve bütçeye uygunluktur¹¹¹.

Etkililik, doğru işlerin, doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılması; etkenlik ise işlerin doğru yapılmasıdır. Otellerde doğru işlerin doğru zamanda istene kalitede ve istenen miktarda yapılması çok büyük önem taşıdığı için temel performans boyutu etkililiktir. Otel yönetimi insan kaynaklarını en etkin ve verimli bir biçimde kullanmalı; özellikle onların performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi temel hedeflerden biri olmalıdır¹¹².

Hizmet kalitesi, göreceli bir kavramdır. Kolayca anlaşılabilmesine karşı kaliteli hizmetin tanımlanması oldukça güçtür. Otellerde kalite performansının temel göstergesi müşterinin yeniden gelmesidir. Kalite, büyük ölçüde personel performansı ile belirlenir. Dolayısıyla otellerde kaliteyi sağlayacak temel unsur personelin performansıdır¹¹³.

Verimlilik ile daha yüksek üretim ya da daha az girdi ile daha çok çıktı üretmek amaçlanır¹¹⁴. Otellerde verimlilik amaçları genellikle personelin verimliliği ile ilişkilendirmektedir. Örneğin her çalışma saatinde servis yapılan müşteri sayısının, bir aşçı tarafından hazırlanan porsiyon sayısının ya da her kat hizmetlisinin temizlediği oda sayısının artırılması amaçlanmaktadır¹¹⁵.

Çalışma yaşamının kalitesi çalışanların ücret, fiziki çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, iş birliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, kariyer planlama, karar almaya katılma gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimleri ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır¹¹⁶.

Yenilik, uygulanabilir bir yaratıcılığı, ürün ya da hizmet düşüncesini daha iyi ve daha işlevsel bir sonuç doğurmasıdır. Yenilik amaçları karmaşık ve dinamik bir çevreye uyum sağlayabilmek için esnek bir örgüt yapısı oluşturma, yeni müşteri kitlelerine

¹¹¹ Benligiray, 9.

¹¹² Benligiray, 9-10.

¹¹³ Benligiray, 11-12.

¹¹⁴ Akal, 45.

¹¹⁵ Benligiray, 13.

¹¹⁶ Akal, 58.

ulaşmak için fırsatlar yaratma, teknolojik ilerlemeden kaynaklanan gelişmeleri, yeni süreçleri ve prosedürleri inceleme ve uygulama ile ilgili olabilir¹¹⁷. Otellerin yenilik amaçları olmasına rağmen arzulanan şeyi belirginleştirmeleri oldukça zordur¹¹⁸.

Performans anlayışının gelişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski boyutu olan *karlılık* en kolay ölçülebilen performans boyutudur. Otel yönetiminin etkiliği için karlılık boyutunun uygun bir kriter olmadığı söylenebilir. Otellerde karlılık amaçlarının her zaman faaliyetlere yol göstermesi gerekmez¹¹⁹.

Bütçeye uygunluk, planlanmış değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performansın o kadar yüksek olacağı kabul edilmektedir¹²⁰.

Oteller, çok karmaşık ve dinamik çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler. Otellerin turizme bağlılığı, talep dalgalanmaları, müşterilerin farklı istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri, otel işletmeciliğinin büyük ölçüde insan gücüne dayanması, yoğun rekabet, politik, ekonomik ve kültürel unsurlar bu çevreyi etkilemektedir. Otellerin hangi performans boyutuna öncelik vermesi gerektiği bu koşulların etki derecesine göre değişse de otellerin rekabette başarılı olabilmeleri için genellikle etkililik, kalite ve verimlilik önem kazanır¹²¹.

Bir otelin varlığını sürdürebilmesi ve başarılı bir şekilde idare edilebilmesi için yönetimin başarılı olması gereken anahtar performans alanları müşteri tatminini sağlamak, personel performansını sürdürmek ve aktifleri her türlü tehlikelerden korumaktır¹²².

Bu çalışma, işgören devir hızı ile ilgili oluşu için burada personel performansı üzerinde durulacaktır.

¹¹⁷ Akal, 53.

¹¹⁸ Benligiray, 14.

¹¹⁹ Akal, 63.

¹²⁰ Benligiray, 15.

¹²¹ Benligiray, 17-18.

¹²² Benligiray, 20.

2.1.3. Personel Performansı

2.1.3.1. Bireysel Performans

İşletmede bireysel performans; birey için tanımlanmış, kendi yetenek ve özelliklerine uygun olan bir işi, makul süreler içinde gerçekleştirmesidir¹²³. Bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesine *bireysel başarı* denir. Otel işletmelerinde çalışanların tümünün işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak doğru işleri doğru zamanda, doğru kalite ve istenen miktarda yapmaları esastır. Ancak otellerde verilen hizmetlerin çoğunun soyut yapıda olduğu göz önünde bulundurulduğunda, otel personelinin işlerini nasıl yaptıklarının hangi işi yaptıklarından daha önemli olduğu anlaşılmaktadır¹²⁴.

Otel işletmelerinde müşteri için personel şirketin kendisidir. Dolayısıyla müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için personelin özellikle gerekli kaliteyi sağlayacak yönde çaba harcamaları gerekir. Otelin örgütsel performansının yüksek düzeyde olabilmesi bireysel personelin tümünün performansına bağlıdır¹²⁵.

2.1.3.2. Grup Performansı

Otellerin birbirlerine son derece bağlı bölümlerden meydana gelmiş olması gerek hizmet sunumu gerek diğer otel faaliyetlerini yapmakla görevli personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerekli kılmaktadır. Herhangi bir personelin başarısızlığı veya takındığı olumsuz bir tavır müşteride memnuniyetsizliğe ya da otelin tüm hizmetlerinin olumsuz algılanmasına sebep olabilir. Bu nedenle otellerde etkili grupların oluşturulması ve performanslarının artırılması gerekir¹²⁶.

2.1.4. Performansın Otel İşletmeleri İçin Önemi

Yetersiz performans bir örgütün hem finansal sonuçlarını hem de hizmet kalitesini olumsuz yönde etkiler. Ancak geçmişte özellikle otel yöneticileri performansı insan

¹²³ Göksel, 4.

¹²⁴ Benligiray, 24.

¹²⁵ Benligiray, 23-24.

¹²⁶ Fermani Maviş, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otellerde Likert Yönetimi Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1985, 20.

kaynakları stratejileri yoluyla iyileştirmeyi düşünmemişlerdir¹²⁷. Yönetici açısından disipline yönelik uygulamalar, yeni personelin seçilmesi, yetiştirilmesi zaman alıcıdır ve kaynak israfına yol açar¹²⁸.

Bir örgüt ancak işgörenin performansı kadar iyi olabilir. Bu konuda ABD’ de yapılan bir araştırma işgörenin dikkatini performans üzerinde odaklayan ve güçlü performansı ödüllendiren şirketlerin iş sonuçlarında önemli iyileşmelerin olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak daha yüksek kar, daha iyi para akışı, daha güçlü borsa performansı, daha yüksek stok değerleri ve verimlilikte önemli kazanımlar, işgören başına daha yüksek satış geliri ve işgören sayısında daha düşük artış gözlenmiştir¹²⁹.

2.1.5. Performansı Etkileyen Faktörler

Performansın planlanması ve ölçülmesi aşamalarından sonra performansın değerlendirilmesi aşamasına geçilir. Çalışmada planlama ve ölçme aşamaları ele alınmamış, değerlendirme aşamasında yetersiz performansa neden olan etmenler üzerinde durulmuştur.

Performans değerlendirilmesi performansın geliştirilmesi için yeterli değildir. Personelin performansındaki yetersizliğe neden olan faktörlerin araştırılması gerekmektedir. Personelin performansının yeterli düzeyde gerçekleşmemesinin nedenlerini yetenekler ve iş bilgisi, motivasyon, işin yapısı ve iş koşulları, iş programı, örgüt iklimi ile diğer faktörler olarak gruplandırmak mümkündür.

2.1.5.1. Yetenek ve İş bilgisi Yetersizliği

Belli bir işi yapacak personelde var olması gereken yeteneklerle personelin sahip olduğu yetenekler ölçülerek objektif bir şekilde karşılaştırılırsa personelin bu iş için yetenekli olup olmadığı görülebilir. Görevin çok zor olması, bireysel yeteneklerin bu görevi yapmada çok yetersiz kalması, personelin olağan üstü çaba gösterdiği halde diğer personelin aynı işte daha yüksek performans göstermesi ve personelin zaman içinde

¹²⁷ David Wheelhouse, *Managing Human Resources In The Hospitality Industry*, The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, Michigan 1989, 17.

¹²⁸ Peter Jones, Andrew Lockwood, *The Management of Hotel Operations*, Thomson Learning, London 2006, 49.

¹²⁹ Benligiray, 29.

hiçbir değişme meydana gelmediği durumlarda performans yetersizliğinin yetenek eksikliğinden kaynaklandığı kanısına varılır¹³⁰. Çalışanların sahip oldukları yetenekleri çalışma ortamına yansıtarak yüksek performans elde edebilmeleri için yönetim tarafından motive edilmesi de şarttır¹³¹.

2.1.5.2. Motivasyon Eksikliği

Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve bu doğrultuda gayret göstermeleridir. Bir diğer tanımıyla motivasyon (güdüleme), kişinin bir takım iç veya dış uyarıcılar etkisiyle harekete geçmesidir¹³². Motivasyonla ilgili temel iki husustan birincisi motivasyonun bireysel bir olay olduğu ve bir kimseyi motive eden herhangi bir durumun ya da olayın bir başka kimseyi motive etmeyeceğidir. İkincisi ise motivasyonun ancak bireyin davranışlarının gözlemlenmesi ile ortaya çıkarılabileceğidir¹³³.

Personelin performans yetersizliğinin motivasyondan kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlayabilmek için onları belirli şekilde davranmaya zorlayan nedenlerin incelenmesi gerekir¹³⁴. Personelden beklenen performansın kendisine iletilip iletilmediği, yeterli ya da yeterli performans ödülleri ya da cezalarının belirginleştirilip personele bildirilip bildirilmediği, personelin belirlenen ödülü anlamlı bulup bulmadığı, belirlenen ceza ya da ödüllerin yerine getirilip getirilmediği, personelin performans düzeyi hakkında yöneticileri ile aynı görüşte olup olmadığı bilgileri edinilmelidir¹³⁵.

2.1.5.3. İşin Yapısıyla İlgili Problemler

İyi tasarlanmış bir iş; gösterilmesi gereken performansın niteliğini, düzeyini, esnekliğini ve maliyetini dikkate almış olmalıdır. Aynı zamanda personelin yapmak zorunda olduğu görevlerin içeriğini ve standartlarını tam olarak anlaması da önemlidir¹³⁶.

¹³⁰ Benligiray, 234.

¹³¹ Tarlığ, 6.

¹³² Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2007, 117.

¹³³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul 2014, 731.

¹³⁴ Benligiray, 236.

¹³⁵ Benligiray, 236.

¹³⁶ Jones, 53.

İş tasarımının kapsam, koşullar, insanlar arası ilişkiler, kontrol ve haberleşme boyutlarına dikkat edilmelidir. *İşin kapsamının* personel yetersizliğine neden olup olmadığı araştırılırken üç motivasyon unsuruna dikkat edilmelidir: personelin işinde farklı becerilerinin kullanılmasının gerekip gerekmediği, iş ve görev tanımlarının olup olmadığı, işin önemli görevleri içermediği¹³⁷. *İş koşulları* çok fazla ya da çok az iş, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike unsuru, rol belirsizliği ve rol çatışması, ücret yapısı, terfi ettirme olanakları ile ilgilidir. Ayrıca klima, aydınlatma, gürültü gibi fiziksel çevre koşulları ile personelin kullandığı araç gereç ve donanım iş koşullarının kapsamındadır. *İnsanlar arası ilişkiler*, müşterilerle ya da personelle olan sosyal ilişkilerin deresini gösterir. Önemli bir yönetim işlevi olan *kontrol* miktar ve şekil itibarıyla personelin performansını engelleyebilir. Son olarak belli bir işin gerektirdiği şeylerin ve performans standartlarının tam olarak belirlenmesi ve personelin bu iki yönü tam olarak anlamasının sağlanması için personelin işin nasıl yapıldığını ve performans standartlarına ulaşip ulaşmadığının kendisine bildirilmesi için *haberleşme* önemlidir¹³⁸.

2.1.5.4. İş Programı ile İlgili Problemler

İş programı, beklenen iş hacmi doğrultusunda iş gücü ihtiyacının tahmin edilmesi ve buna göre zaman ve iş çizelgelerinin hazırlanmasıdır¹³⁹.

İş hacminin ve personel ihtiyacının doğru tahmin edilemediği durumlarda, mevcut personelin yapabileceğinin üzerindeki iş hacminde görülen artış personelin iş yükünü artırarak performans düzeyini olumsuz düzeyde etkiler¹⁴⁰.

2.1.5.5. Örgüt İklimiyle İlgili Problemler

Örgüt ikliminin temel altı boyutu şu şekildedir¹⁴¹.

- Uygunluk: personelin duygularına göre örgütteki kısıtlayıcı unsurlar, uymak zorunda olduğu kurallar ile bu kuralların prosedürleri ve politikaların sayısı dikkatle

¹³⁷ Benligiray, 237.

¹³⁸ Benligiray, 237-238.

¹³⁹ Yılmaz Benligiray, *Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir 1977, 125.

¹⁴⁰ Jones, 59.

¹⁴¹ Benligiray, 240-241.

incelenmelidir. Aşırı kurallar, idari ayrıntılar ve personelin müdahale edemeyeceği sınırlar personelin performansını engeller.

- Sorumluluk: personelin üzerinde aşırı baskı ve sıkı gözetim varsa, yetki ve sorumluluk açısından eşitsizlik bulunuyorsa, yönetim personele güvenmediğini ve her şeyin ayrıntıları ile kontrol edilmesi gerektiğini düşünüyorsa personelin performans düzeyi olumsuz etkilenir.
- Standartlar: personelden beklenen performans düzeyi konusundaki personelin düşünceleri performans düzeyini etkiler. İyi yapılan bir işin yönetim tarafından takdir edilip edilmemesi, personelin gösterdiği performans ile gururu duyamaması performansı etkiler.
- Ödüller: personelin yaptığı iyi şeylerin ödüllendirilmesinden çok yaptığı kötü şeyler için cezalandırılması performans düşüklüğüne neden olur.
- Kurumsal açıklık: işlerin sırasının belli olmaması, karmaşık ve düzensiz olması personelin performans düzeyini düşürür.
- Takım Ruhu: yöneticilerle ve çalışma arkadaşları ile olumsuz ilişkiler, bölümler arası çekişmeler, soğuk çalışma ilişkileri, yönetimin personele karşı duyarsızlığı, kararlara katılamama gibi olumsuzluklar personelin performans düzeyini düşürür.

2.1.5.6. Diğer Faktörler

Personelin performansını düşüren diğer faktörler personelin tutumu, değerlerdeki uyumsuzluk, iş tatmini, stres ve kişisel problemlerdir.

- *Personelin Tutumu*: bireylerin belirli objelere, edindiği çeşitli deneyimler sonucu aldığı düzenli tavır, davranış biçimine *tutum* denir. Bireyin işine karşı olumsuz tutumları işten ayrılma, iş değiştirme, işe devamsızlık ve işle ilgili görevleri yerine getirmeme gibi sonuçlara neden olur¹⁴².
- *Değerlerdeki Uyuşmazlık*: sahip olunan değerler tutum ve davranışları doğrudan olmasa da dolaylı bir şekilde etkilerler. Eğer bireylerin sahip olduğu değerler çalıştığı örgütünki ile uyumlu ise yüksek performans ve başarı gözlemlenir¹⁴³.

¹⁴² Benligiray, 241.

¹⁴³ Benligiray, 242.

- *İş Tatmini*: Personelin işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğa *iş tatmini* denir. İş tatmini örgütsel, bireysel ve grupla ilgili faktörlerden etkilenir. Örgütsel faktörler ücret, yükselme olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma koşullarıdır. Bireysel faktörler beklentiler, gereksinimler ve bireysel menfaatlerdir. Grupla ilgili faktörler ise çalışma arkadaşlarının, danışmanların ya da gözetimcilerin tutumları. Örgütte personelin iş tatmininin olmayışı sonucu yüksek personel devir hızı, düşük verimlilik, şikayet ve kaza sayısında artış, sağlık sorunlarında artış, eğitim sorunları ve önerilerin dikkate alınmaması durumları görülür¹⁴⁴. Vroom, yaptığı 7 çalışma ile iş tatmini dereceleri ile işgören devri arasında tutarlı bir olumsuz korelasyonun olduğunu bulmuştur¹⁴⁵. Bir işgörenin tatmini ne kadar yüksek olursa işten ayrılma olasılığı da o kadar az olur. Herhangi bir örgütteki personel devrinin yüksek maliyeti açısından bu bulgunun önemi yöneticiler için uyarıcı olmalıdır¹⁴⁶.
- *Stres*: stres yaratıcı nedenler örgüt içinden ya da örgüt dışından kaynaklanabilir. Örgüt içinden kaynaklanan nedenler örgüt yapısı ve örgüt iklimi ile ilgili problemler; fiziki çevre koşulları ile ilgili problemler; çok fazla ya da çok az iş, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike durumunun varlığı, rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları gibi işle ilgili olumsuzluklar; aşırı yükselme, terfi edememe, iş güvenliğinin olmayışı, engellenmiş iş isteklerinin varlığı gibi kariyer gelişimi ile ilgili etmenler olabilir¹⁴⁷.
- *Kişisel problemler*: personelin ailevi problemleri, ruhsal ve zihinsel hastalıkları, alkolizm ve ilaç kullanma alışkanlıkları kişisel problemleri oluşturur. Bu tür problemler de performans yetersizliğine neden olabilir¹⁴⁸.

¹⁴⁴ Davis Keith, *İşletmelerde İnsan Davranışı* (1988), (Çev.: Kemal Tosun), İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1988, 95-108.

¹⁴⁵ Victor Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York 1964.

¹⁴⁶ Bingöl, 205.

¹⁴⁷ D. Andrew Szilagyı, J. Marc Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, Scott Foresman & Co; 5 Sub edition, 1990, 222; Benligiray, 243. Ayrıca, "Otel İşletmelerinde Stres" konusunda geniş bilgi için bkz. Şener, 367-380.

¹⁴⁸ Benligiray, 243.

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN BİR SONUCU OLARAK İŞGÖREN DEVİR HIZI

2.2.1. İşin Tanımı ve Özellikleri

İş, kişinin bedensel, ruhsal ve ussal güçlerini ortaya koyarak ve pozisyonunun gerekleri olan bilgi, beceri, yetki ve sorumluluklarını kullanarak yerine getirmeye çalıştığı görevdir¹⁴⁹. Bir başka tanıma göre iş, bir veya birden çok kişinin bedensel veya düşünsel gücünü kullanmak suretiyle ortaya koyduğu bir eylemdir¹⁵⁰.

2.2.2. 'İş Tanımı'nın Tanımı ve Özellikleri

İş tanımı, belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin ve davranışların yazılı bir ifadesidir¹⁵¹. Bir diğer deyişle iş tanımı belirli bir işi, esas görevlerini, ast üst ilişkisini, çalışma saatlerini ve gereken vasıfları ortaya koyan personelin alacağı ücret ve diğer sosyal haklar karşılığında yapmayı kabul ettiklerinin listesidir. İyi bir iş tanımı çalışanın neyi nasıl yapacağından ziyade performansa ve elde edilecek sonuçlara odaklanmış olmalıdır¹⁵².

İş analizleri ile toplanan bilgilerden yararlanılarak her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak ifadesine iş tanımı denir. İş tanımı işin temel nitelikleri ile ortaya konması yani kimliğinin çıkarılmasıdır. Bunun yanı sıra işlerin ayrıntılı özelliklerinin, diğer işlerle ilişkilerinin ve ayrıldığı yönlerinin de ortaya konması amaçlanır. Uygulamada iş tanımlarının altı temel kısımdan oluştuğu görülmektedir: işin kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçler, yapılan işin akışı, diğer işlerle ilişkisi ile işi yapan çalışanda bulunması gereken özellikler¹⁵³.

¹⁴⁹ Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması* (2. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul 1996, 143.

¹⁵⁰ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum 1990, 32.

¹⁵¹ Bingöl, 33.

¹⁵² Richard Lueckie, *En iyi Elamanı İşe Almak ve Elde Tutmak* (2009), (Çev.: Önder Sarıkaya), Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, İstanbul 2009. 165.

¹⁵³ A. Aslan Şendoğdu, *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi-İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2014, 61.

İşletmenin hangi kademesinde olursa olsun, tüm işgörenler iş tanımlarına ve bu iş tanımlarına bağlı olarak, etkin bir şekilde yerine getirmek zorunda oldukları görevlere sahiptirler. Tüm çalışanlar işletmeye gelmelerinden itibaren, iş tanımları çerçevesinde, bilgi ve becerilerini kullanmakta ve karşılığında işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler¹⁵⁴.

İş tanımı yöneticilere işgörelere veya insan kaynakları birimine işi açıklayabilmelerini sağlar. Bazı durumlarda işletmelerin model olarak önceden belirlenmiş standart iş tanımları kullanılabilir. Açık ve doğru bir şekilde yazılmış tanım işgörelere ile ilişkilerin doğru bir şekilde kurulmasını, herkesin işletmenin amacını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını doğru bir şekilde algılamasına yardımcı olur. Diğer yandan iş sözleşmesinin kanuni yollardan sona erdirilmesine temel oluşturabilir¹⁵⁵.

İş tanımının içermesi gereken unsurlar şunlardır¹⁵⁶:

- Unvan, işletme birimi ve kuruluşun ismi
- İşin gerektirdiği sorumluluk ve görevler
- İşe alan yönetici ve sorumlu yönetici
- İşle ilgili görev, sorumluluk ve hedeflerin özeti
- Maaş, çalışma saat ve yeri
- Gerek eğitim ve deneyim düzeyi
- Gerek kişisel özellikler.

İş tanımları işi yapan bireyi değil işin kendisini tanımlamalıdır¹⁵⁷. İş tanımı hazırlanırken dikkat edilmesi gerek hususlar şunlardır¹⁵⁸:

• Bilgi birikimi, vasıf ve kabiliyet arasındaki ayırım gözetilmeli her pozisyon için nelere gereksinim duyulduğu belirlenmelidir.

• Doğru iş tanımı hazırlanması için yeni bir işgörelenin işe başlaması gerekse bile acele edilmemelidir.

¹⁵⁴ Aydın, Üçüncü, Taşdemir, 47.

¹⁵⁵ Lueckte, 6.

¹⁵⁶ Lueckte, 6.

¹⁵⁷ Şendoğdu, 62.

¹⁵⁸ Lueckte, 8.

- İşe uygun özellikleri taşımayan bir işgörenin işten çıkarılmasının maliyeti, uygun özellikler taşıyan bir işgören bulmak için harcanılandan çok daha yüksek olacaktır.

- İş tanımı hazırlanırken iş hukuku ile ilgili yükümlülükler mutlaka uyulmalıdır. Yapılan iş tanımı sadece işin doğru yapılmasına yönelik olmalı ve hiçbir şekilde ayrımcılık içermemelidir.

İş tanımının otel işletmeleri için önemi üretken olmayan büro görevlileri ve departman başkanları gibi işgörenler bakımından ortaya çıkmaktadır. Zira bu işgörenlerin faaliyetleri iş standartları ile kontrol edilemez ve her işin yılda en az bir kez ona duyulan ihtiyacı ve otelin karlı faaliyetine etkisi tespit edilmelidir¹⁵⁹.

2.2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Genel anlamıyla, *işten ayrılma niyeti* bir işgörenin yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁰.

İşten ayrılma niyeti işgören devir hızını direk olarak etkilemektedir. Bunun sonucu olarak bir davranışı gerçekleştirmek o davranışa niyet etmekle başlar¹⁶¹. Bu nedenle çalışmamızda *işgören devir hızı* konusundan önce *işten ayrılma niyeti* konusu ele alınmıştır.

İşten ayrılma niyeti kavramının anlaşılması işgören devir hızının anlaşılmasına da olanak sağlamaktadır. İşten ayrılma niyeti, işgören devir hızını etkileyen en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda, bir davranışa niyetin gerçek davranışın temeli olduğu teorisinden hareketle, işgören devir hızının gerçek göstergesi olan faktörün işten ayrılma niyeti olduğunu belirtilmiştir¹⁶².

¹⁵⁹ Altıntaş, 40-41.

¹⁶⁰ Faruk Şahin, *Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi*, Ege Akademik Bakış, 11, (2011); 2, 277-278. s. 277.

¹⁶¹ Nurdan Osmanoğlu Taştan, *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, 2015, 24.

¹⁶² Avcu, Küçükusta, 37.

İşletmelerde iş gören devir hızı başlı başına bir yönetim sorunudur. Genellikle yanlış tercihlerin sonucunda görülen işten ayrılmalar ya da çıkarılmalar iş gören devir hızını büyük ölçüde yükseltmektedir¹⁶³.

Turizm işletmelerinde işgören devir hızı yüksektir. Tüm işletmeler için yüksek iş gören devir hızı önemli bir sorun iken hizmet sektörü olan turizm işletmelerinde daha da önemli bir sorun haline gelmiştir. İşten ayrılma niyetinde olan çalışanın performansının düşük olacağı da bir gerçektir. Turizm işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için çalışmalar yapmak, işgörenlerin işte kalmalarını sağlayan çözüm önerileri getirmek gerekmektedir¹⁶⁴.

Türkiye’de turizm sektöründe işten ayrılma niyetini inceleyen araştırmacılar, işten ayrılma niyeti-işgören devir hızı kavramlarının birbirleriyle örtüşmesi neticesinde, turizm işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır¹⁶⁵.

2.2.4. İşgören Devir Hızı

“İşgören Devir Hızı” olarak inceleyeceğimiz bu konu birçok kaynakta değişik isimlerle anılmaktadır. Genel olarak “işgücü devri”, “işçi devri”, “personel devri”, “çalışan devir hızı”, “işgören hareketliliği”, “insan gücü devir oranı”, “işgören değişim çabukluğu”, “insan kaynakları devir oranı” vb. olarak tanımlanan yaklaşımlar esasen aynı konuyu ele almaktadır¹⁶⁶.

Otel ve Yiyecek İçecek İktisadi Kalkınma Komitesi’nin 1969 yılında yaptığı tanıma göre *işgören devir hızı*, bir firmanın istihdamının içeriye ve dışarıya doğru işgören hareketliliğidir¹⁶⁷. Geniş anlamı ile işgören devri hızı bir işletmeye giren ve çıkan iş gücü hareketliliğidir. Gönüllü ya da gönülsüz olarak bir iş terk edildiğinde yeni

¹⁶³ Mahmut Demir, Özkan Tütüncü, *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 21 (2010); 1, 64-74, 68.

¹⁶⁴ Nilgün Avcu, Deniz Küçükusta, *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20, (2009); 1, 33-44, 34.

¹⁶⁵ Muharrem Tuna, *Personel Devir Oranı: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18 (2007); 1, 45-52 s. 49.

¹⁶⁶ İngilizce’de “*Labor Turnover*” ya da “*Turnover of Labor*” diye isimlendirilmektedir. Fransızca’da ise “*Pourcentage de rotation du personnel*” tabiri kullanılmaktadır; Ahmet Ali Özeken, “Türkiye Sanayiinde İşçiyi Barındırma Problemi”, *İçtimai Siyaset Konferansları Dergisi*, 3, 1950, ss. 103-130, 105; Nusret Ekin, “İşçi Devrinin Nazari Esasları”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 19 (1-4), 1957, 49-112, 49.

¹⁶⁷ Altıntaş, 56.

bir işgören işe alınıp eğitilmektedir. Bu yerine koyma döngüsüne *işgören devir hızı* denilmektedir¹⁶⁸. Bir başka tanımla işgören devri işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırmalarını ifade etmektedir¹⁶⁹.

Daha nicel bir tanım yapmak gerekirse; bir dönem içinde bir işletmedeki toplam çıkış ya da giriş miktarının o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp yüz ile çarpılması sonucu elde edilen orana *işgören devir hızı* denir. Bu tanımda varsayılan giriş çıkış özdeşliği, mevcut dönemde iş yükü miktarının aynı kalması, aynı işi yapabilmek için çıkan personel kadar yeni personel alınması gereği üstüne kurulmuştur¹⁷⁰. İş gören devir hızı, belli bir dönemde (aylık, üç aylık, yıllık, vb.) işletmeden ayrılanlar ile işletmedeki mevcut ortalama işgören sayısı arasındaki orandır¹⁷¹.

Otel işletmeleri, turizm sektöründe farklı nitelikteki işgörenleri değişik departmanlarda istihdam eden işletmelerdir. Bu işletmelerde en üst kademedeki bulunan yöneticisinden en alt kademedeki çalışanlara kadar her birindeki farklı özelliklerdeki işgörenler, belirli bir düzen içerisinde ortak bir hedef içerisinde çalışmaktadırlar. Fakat turizm sektörünün taşıdığı özellikten dolayı, işgörenlerin bir turizm işletmesinde uzun süreli çalışması, daha iyi bir iş olanağı bulduğunda iş yerini değiştirmesi ve bu durumda işgörenleri bağlayıcı bir durum olmaması turizm işletmelerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir¹⁷².

İşgören devir hızının aşırı olması, aydan aya veya yıldan yıla tutarsızlık göstermesi işletmede bazı işlerin yolunda gitmediğini gösterir. Özellikle insan kaynakları planlamasında bazı sapmaların bulunduğu, işgören tedariki konusunda

¹⁶⁸ Şule Aydın, “İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları”, Cengiz Demir (Ed.), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, (ss. 265-311), Nobel Yayınları, Ankara 2005, 265-266.

¹⁶⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2001, 259.

¹⁷⁰ Kaynak, 36.

¹⁷¹ Meryem Akoğlan Kozak, *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Detay Yayıncılık, Eskişehir 2001, 53.

¹⁷² Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara 2002, 35.

güçlük yaşandığı söylenebilir. Dolayısıyla işgören devir oranının en aza indirilmesi insan kaynakları planlamasında daha doğru tahminler yapılmasına imkân verir¹⁷³.

İş gören devir hızının bilinmesi insan gücü tahminlerinin daha sağlıklı yapılmasına, kariyer planlaması ve eğitim gibi işgörelere yönelik geliştirme faaliyetlerinin kapsamının belirlenmesine yardımcı olur¹⁷⁴.

Turizm işletmelerinde sektörün niteliğinden dolayı işgören devir hızı %10-25 dolaylarında beklenirken bu oran %20-40 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu durum turizm işletmelerinde insan kaynakları ile ilgili gelişme programlarının uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Turizm işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olması şu nedenlerden kaynaklanmaktadır: mevsimlik olması, işgören seçiminde sağlıklı bir sistemin uygulanmaması, ücretlerin yetersiz olması, düşük statüdeki işlerin fazlalığı, kötü yönetim, uzun çalışma vardiyaları¹⁷⁵, kötü işgören alanları¹⁷⁶. Diğer yandan deneyimi olmayan çalışanlar, bekârlar, gençler, vasıfsız işçiler işten ayrılma kararını daha kolay verebilmektedir. Otelcilik sektörü hizmete dayanan ve dinamik bir sektör olduğundan sektörde çalışanların çoğu genç insanlardır. Gençlerin yaşlılara göre daha hareketli olmaları, beklentilerinin yoğunluğu, sabırsızlıkları, yoğun çalışma temposu içine girmeleri nedeniyle de sosyal faaliyetlere zaman ayırmakta zorluk çekmeleri kişilerin işletmelerine olan bağlılıklarını azaltmakta, bu da işgören devir hızını arttırmaktadır¹⁷⁷.

2.2.4.1. İşgören Devir Hızının Önemi

İşgören devri ekonomik açıdan, işletme açısından ve işgören açısından önem arz etmektedir.

¹⁷³ Bingöl, 69.

¹⁷⁴ Akoğlan Kozak, 53.

¹⁷⁵ Turizm sektöründe çalışanların en çok şikayet ettikleri konulardan birisi de çalışma zamanının karmaşıklığı ve günlük çalışma sürelerinin fazla olmasıdır. Konaklama işletmeleri, haftanın yedi günü 24 saat hizmet veren işletmelerdir (Bkz. s. 3). Bu nedenle oluşan değişken çalışma vardiyaları kişinin özel yaşamını ve aile hayatını olumsuz etkilemektedir: Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 2003, 146-169, 150-151.

¹⁷⁶ Akoğlan Kozak, 53-54.

¹⁷⁷ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 2004, 97-115, 103.

2.2.4.1.1. Ekonomik Açıdan İşgören Devir Hızının Önemi

Genel olarak işgören devir hızının sektörler arası ya da bölgeler arası olduğu göz önünde bulundurulursa yetişmiş nitelikli elemanların aynı sektör içinde farklı bölgelere yer değiştirmeleri ekonomik açıdan yararlı olacağı düşünülebilir. Çünkü bu durumda işgörenlerin deneyim kazanıncaya kadar geçeceği süreçte mesleki eğitim, sosyal güvenlik sigortası ilk başlangıcı ve işgören maliyetlerinin diğer bazı kalemlerinde önemli ölçüde azalmalar sağlanmış olacaktır¹⁷⁸. Diğer taraftan işletmelerin işgörelere yaptığı yatırımları geleceğe yapılan bir yatırım olarak nitelendirdiği göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin farklı sektörlerde yeni bir işe başlaması işletmelere yeni bir işgören maliyet kalemi oluşturacağı gibi daha önce yaptıkları yatırımların da bir kayıp olarak değerlendirilmesine neden olacaktır¹⁷⁹.

Genel ekonomi açısından, işgörenlerin, iş değiştirme amacıyla işten ayrılmaları net ulusal geliri-dolayısıyla karşılığında ücret ödenen bütün hizmetleri-arttırabilmekte, gelir dağılımındaki eşitsizliği azaltabilmekte ve uzun vadede ekonomiye katkıda bulunabilmektedir¹⁸⁰.

İşgören devri oranlarının sıfır veya sıfıra yakın seviyelerde olması, ülke ekonomisinin veya işletmenin durgunluk içerisine girmesi demektir. Ekonomideki genişleme döneminde yeni iş alanları açılacağından bu alanlara yeni işgörenler alınırken, aynı zamanda doğan cazip iş veya ücret imkânları karşısında işlerinden ayrılarak bu işlere başvuran işgörenler de işgören devrini etkileyecektir¹⁸¹.

2.2.4.1.2. İşletmeler Açısından İşgören Devir Hızının Önemi

İşletmeler açısından konuya bakılacak olursa normal düzeyde işgören devir hızının olumlu kabul edildiği görülecektir. Ölüm, hastalık, emeklilik ve askerlik gibi bir takım kontrol edilemeyen nedenlerden dolayı işletmelerde işgören devir hızını sıfıra indirmek imkânsızdır. Normal düzeydeki işgören devir hızı işletmenin dinamik bir

¹⁷⁸ Aydın, 268.

¹⁷⁹ Tütüncü, Demir, *İşgücü Hareketleri*, 38-39; Aydın, 267-268.

¹⁸⁰ Tambay, 7.

¹⁸¹ Mete Türker Akbulut, *Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2008, 25.

yapıda olmasını, yönetim anlayışı ve çalışma koşulların yeni fikirlerin geliştirilmesini sağlar. İşgören devir hızının yüksek olması ise belirli bir zaman sonra mevcut işgörenlerin performanslarının düşmesine neden olur. Performansı yüksek elemanlarda bu durum tedirginlik yaratıp bu tür işletmelerde çalışmak istememelerine sebep olur¹⁸².

İşgören devir hızının yüksek olması işletmeler açısından hem kıymetli hem de kıt bir kaynak olan zamanın iyi kullanılamamasına yol açmaktadır. Bu nedenle verimliliği düşen işletmelerde başka bir takım sorunlarda gündeme gelmektedir. İşten ayrılmalar sonucunda işletmede kalan işgörenler arasında dedikoduların ve endişelerin artması bu işgörenlerin performansını düşürür¹⁸³. İşgören devri, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakmaktadır¹⁸⁴.

Otel işletmelerinde çok yüksek bir işgören devir hızı işgücü piyasasında güvensizlik yaratır; iş arayanlar bu işletmeleri tercih etmediğinden yeni işgören bulma imkânları azalır.

2.2.4.1.3. İşgören Açısından İşgören Devir Hızının Önemi

İşgören devir hızının işgören açısından önemi işletmeden ne şekilde ayrıldığına göre farklılık göstermektedir. Kendi isteğiyle işten ayrılan işgören daha yüksek ücretle bir iş imkânı, daha uygun çalışma koşulları, terfi etmek, daha büyük bir işletme olması, kendi özelliklerine uygun bir iş olması gibi beklentilere girmektedir¹⁸⁵. Diğer yandan kendi isteğiyle işten ayrılan işgören birtakım maliyetlere de katlanmak zorundadır. Örneğin kıdem tazminatı alamaması, yeni iş bulana kadarki ücret kayıpları ve iki iş arasındaki ücret farklılığından doğan kayıplar, sosyal güvenlik imkânları, ikramiye gibi avantajlardan mahrum kalmak¹⁸⁶. İşgören işletme yönetimi tarafından işgörenin performansından memnun olmama, işletmenin iş kapasitesinin düşmesi, sezonun sona ermesi ya da işletmede insan kaynaklarında indirime gidilmesi gibi nedenlerle işten çıkarılabilir. Bu durumda işgören belirli bir gelir kaybına maruz kalır, işten çıkarılma ve işsizlik işgörende moral bozukluğuna neden olur. Ayrıca kıdem artışında duraklama,

¹⁸² Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 39-40.

¹⁸³ Aydın, 268-269.

¹⁸⁴ Sibel Turan, *Sağlık Çalışanlarının Devir Hızlarının Belirlenmesi Konusunda Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2012, 36.

¹⁸⁵ Tütüncü, Demir, 40-41.

¹⁸⁶ Aydın, 269-270.

sosyal güvenlik imkânından yararlanamama ve yeni bir iş buluncaya kadar sigorta primlerini yatıramama gibi kayıplarda meydana gelir. İlerleme imkânını belirli bir süre kaybetmiş olan işgören yeni bir iş bulduğunda uyum sorunu da yaşayabilir¹⁸⁷.

2.2.4.2. İşgören Devir Hızının Nedenleri

İşgören devir hızı kavramının temelinde işletmeye olan girişler ve çıkışlar yatmaktadır. İşgören devir hızının makul bir seviyede tutulabilmesi için otel işletmelerinin öncelikle işgören devrine yol açan nedenleri belirlemesi gerekir¹⁸⁸. Bir çalışanın işten ayrılmasının nedenlerini işletme dışı nedenler, işletme içi nedenler ve kişisel yaşam koşulları ile ilgili nedenler olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür. Bu nedenler iç içe geçmiş, birbirini etkileyen bir nitelik taşımaktadır¹⁸⁹.

İşletme Dışı Nedenler

- Genel ekonomik durum ve iş gücü piyasasına etkisi: ülke ekonomisinin kötü durumda olması işletmelerin giderlerini en az seviyede tutmalarına neden olmaktadır. İşletmenin en büyük gider kalemi olan işgören maliyeti, bu durumda düşürülmesi söz konusu olabilecek maliyetlerin başında gelmektedir¹⁹⁰.

- Otomasyon, mekanikleşme nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama: teknolojinin gelişmesiyle birlikte bazı işlerin yerini makinelerin almasına karşın otel işletmelerinde makinelerin kullanılması fazla yaygın değildir. Diğer yandan ön büro bölümünde bilgisayarların kullanılması, servis bölümünde kahve, çay soğuk içecek makinelerinin konulması işgören sayısının azalmasına neden olmuştur¹⁹¹.

- Başka iş alanlarının daha iyi olanaklar sağlaması: turizm sektöründe çalışanların en az bir yabancı dil bilgisine sahip olma gibi diğer sektör çalışanlarından farklı özellikler taşıması turizm çalışanlarının diğer sektör işletmeleri için hazır ve yetişmiş insan kaynağı olarak görülmesine neden olmaktadır. Sektörler arası işgücü akışının yüksek olması turizm işletmelerini olumsuz etkiler¹⁹².

¹⁸⁷ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 41.

¹⁸⁸ Aydın, 270.

¹⁸⁹ Demir, 181.

¹⁹⁰ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 48.

¹⁹¹ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 48-49.

¹⁹² Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 49.

- Bireylerden kaynaklanan nedenler: emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, evlilik, hamilelik, eğitim ve başka şehre taşınma durumları bireylerden kaynaklanan işletme dışı nedenler olup ne işletmenin nede işgörenin önleyemediği nedenlerdir¹⁹³.

- Mevsimlik çalışma alanlarının etkileri: Turizm sezonunun mevsimlik olması ve yıl geneline yayılamaması işgücü piyasasını olumsuz etkilemektedir. İşin sürekli olmaması nedeniyle boş zamanlarında gelir kaybına uğramak istemeyen işgörenler sürekli çalışabilecekleri bir iş araması ya da diğer sektörlere yönelmesi işgören devrini etkileyen bir etmendir¹⁹⁴.

Yukarıda sıralanan nedenler işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve işletme tarafından kontrol edilmesi güç etmenlerdir. Bu etmenlerin çıkış kaynağı genel olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlardır¹⁹⁵. İşletmelerin söz konusu makro ekonomik ve sosyal kökenli nedenlerin önüne geçebilmeleri oldukça zor görülmektedir¹⁹⁶.

Turizm işletmeleri bakımından işletme dışı nedenler dendiğinde ülkedeki genel ekonomik durum, teknolojik gelişmeler, turist gönderen ya da turist kabul eden ülkelerden birinde oluşabilecek herhangi bir olumsuz siyasal, sosyal ve ekonomik istikrarsızlık, sektörler arası işgücü akışı, turizmin mevsimlik özelliği ve toplumun genel değer yargısından kaynaklanan değerlendirmeler akla gelmektedir¹⁹⁷. Turizm sektörünün iş gücü yapısının “geçici emek piyasası” (*transient labour market*) özelliği göstermesi, işgören devir hızını artırmaktadır¹⁹⁸.

İşletme İçi Nedenler

- İşletmenin kent dışında veya içinde olması, ulaşım sorunları: işgörenlerin işletmeye çok uzak bir yerde oturması veya sonradan taşınması, işletmenin işgörenin oturduğu yere çok uzakta olup her gün işletmeye gitmek için harcanan emek ve zaman işgörenin verimini düşürecektir. Ayrıca, işletmenin servis imkânının olup olmaması, yol masrafını karşılayıp karşılamaması işgörenin iş değiştirmesine neden olabilmektedir.

¹⁹³ Aydın, 274.

¹⁹⁴ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 50.

¹⁹⁵ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 48.

¹⁹⁶ Kaynak, 37.

¹⁹⁷ Tütüncü, Demir, 149.

¹⁹⁸ Ufuk Kaya, *İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir'deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla 2009, 61.

•İşin türü ve güçlüğü: İşin monotonluğu, az iş yükü, işlerin zorluğu ve karmaşıklığı gibi sorunlar işgörenlerin işten ayrılmalarına sebep olabilir. İş ve görev tanımlarının düzenlenmesi, çalışma sürelerinin verimliliğe etkisi düşünülerek tasarlanması ile bu sorunlar giderilmeye çalışılmalıdır¹⁹⁹.

•Örgüt içi iletişim: otel işletmelerinde bölümler arası uyumlu çalışmak önemli olduğundan düzenli bir iletişim ağının da varlığı önemlidir. İşgörenler otel yönetiminin aldığı kararlar hazırladığı planlar ve işgören politikaları hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu nedenle açık bir iletişim sistemi sağlanarak hem işgörenin sorunları, beklentileri ve önerileri yönetime aktarılır hem de yönetimdeki faaliyetler gereği gibi işgörene aktarılabilir. Aksi durumda işletmede belirsizlik ve güvensizlik ortaya çıkacak, işgörenlerde önemsenmeme ve endişe gibi duygular meydana gelecektir²⁰⁰.

•Ücretleme sisteminin bozukluğu: Ücret ve ek kazançların işgörenler üzerinde etkili olan faktörlerden birisi olarak görülmesi Herzberg'in çift etmen teorisi²⁰¹ ile de desteklenmektedir. Otel işletmelerinde işgörenlerin aldıkları ücret ve ek kazançların çeşitli nedenlerden dolayı düşük olması, başka işletmelerin daha yüksek ve ek kazanç sunması durumunda işten ayrılma etkeni olarak görülmektedir. Özellikle son yıllarda "her şey dahil" pansiyon türünü uygulayan otel işletmelerinde işgörenlerin bahşiş gibi benzeri ek kazançların azalması işgörenleri farklı işletmelere yönlentmektedir²⁰².

•Kötü iş koşulları: işgörenin iyi koşullarda hizmet sunabilmesi fiziksel çalışma ortamının iyi koşullar sağlayabilmesine bağlıdır. İşgörenin işin yapılmasından dolayı doğan tehlikelere karşı korunması, işgörenin güvenliğine ve sağlığına işletme tarafından verilen önemi gösterir. Kendisini tehlike altında hisseden işgören işten ayrılmak isteyecektir²⁰³.

•Kötü bir personel yönetimi uygulanması: İşletme yöneticilerinin tesiste sunulan hizmetler ve yapılan faaliyetleri en iyi şekilde düzenleyebilmesi, işgören ile

¹⁹⁹ Esra Tiritöglü, *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2006, 119-120.

²⁰⁰ Aydın, 291.

²⁰¹ Hijyen faktörleri olarak bilinen ve yönetim, işin kendisi, iletişim ve ücret ve kazançların da içinde yer aldığı *Herzberg'in çift etmen teorisi* çalışanlar üzerinde etkisi olan faktörlerdir. Herzberg'e göre hijyen faktörleri var olmadıklarında doyumsuzluk yaratan ancak var olduklarında yüksek düzeyde güdülemeye yol açmayıp belirli düzeyde güdüleme yaratan faktörlerdir: Tütüncü-Demir, 165.

²⁰² Tütüncü, Demir, 149-150.

²⁰³ Aydın, 288.

sağlayabildiği olumlu iletişim ile mümkün olacaktır²⁰⁴. Yöneticinin iyi bir davranış yorumlayıcısı lider olarak işgörenleri doğru yönde güdülemesi gerekmektedir²⁰⁵.

- Kariyer ve terfi olanakları: işgörenler çalıştıkları işyerlerinde yükselme beklentisi içindedirler. İşgörenin kariyer gelişimi olanaklarına kavuşması motivasyonunu, işletmeye bağlılığını ve iş yerinde çalışmaya devam etmesini sağlar. Eğer bir işgören önünde ilerleme olanağı bulunmadığına dolayısıyla da ücretinin artmayacağına inanırsa her türlü çabasının gereksiz olduğunu düşünerek işe karşı olumsuz bakmaya başlar ve daha iyi bir pozisyon ve terfi olanağı sağlayan başka bir iş arama eğilimine girer. Otel işletmeleri iyi bir kariyer planlaması ve terfi olanakları sağlayan bir kariyer yönetimi ile işgören devrini önleyebilir²⁰⁶.

- Teşvik ve ödül: otel işletmelerinde işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmak için teşvik ve ödül sistemlerine başvurmaktadır. Bu sayede işgörenlerin daha iyi bir performans göstermeleri, ayrıca işgörenlerin işletmeden ayrılmalarını önleyerek işgören devir hızının düşürülmesi hedeflenmiştir²⁰⁷.

- İş tatmini: işgörenlerin iş tatminlerinin artması ile işgören devir hızı ve iş devamsızlıklarında azalma meydana gelir. Böylelikle işletmeler daha verimli çalışabilirler. Otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması sayesinde müşterilerinde mutlu ve tatmin edilmesi söz konusu olduğundan çok daha önemlidir²⁰⁸.

- Stres: işgörenlerin yoğun stres altında çalışması örgütsel bütünleşme ve iş tatmini konularında sorun yaşayarak işi bırakmalarına neden olabilmektedir. Otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksekliğini işgörenlerin stres altında olduklarını yorumlamak mümkündür²⁰⁹.

- Yüksek orandaki işgören devri: otel işletmelerinde yaşanan yüksek işgören devir hızı çalışmaya devam eden işgörenler açısından birtakım sorunlara neden olmaktadır. İşletmeden ayrılan işgörenin yerine derhal yeni bir işgören alınmadığı takdirde işletmede kalan işgörenlerin iş yükü artacaktır. Ayrılan işgörenin yerine alınan işgörenin eğitilmesi ve işe alıştırılması sırasında da yine aşırı iş yükü gündeme gelecektir.

²⁰⁴ Ömer Akat, *Turizm İşletmeciliği*, Ekin Kitabevi, Bursa 2000, 146.

²⁰⁵ Bingöl, 251.

²⁰⁶ Aydın, 278-281.

²⁰⁷ Aydın, 281.

²⁰⁸ Aydın, 283.

²⁰⁹ Pınar Kazak, *İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi ile İlişkisi-Denizli'deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli 2012, 70-75.

Özellikle ayrılan işgörenin işletmenin olumsuz şartlarından dolayı işten ayrılması iş arkadaşlarını da olumsuz etkilemektedir. İşten ayrılan üstlerin uzun süre birlikte çalışılan ve kendisine alışılan bir kimse olması, yerine gelen üste karşı çekingelik ve korku duygularını doğurmaktadır. Bu duygular uzun süre devam ederse işgören işten ayrılma kararı verebilir. Bunun dışında otel işletmelerinde aynı departmanlarda ki işgörenlerin bir ekip halinde başka işletmelerden ayrılıp birlikte işten ayrılmaları da görülmektedir. Bu durum bir işgörenin işten ayrılmasının işgören devir hızı üzerinde bir sinerji yaratıldığını göstermektedir²¹⁰. Yüksek işgören devir hızı olan işletmelerde çalışan işgörenler arasında güven ve arkadaşlık duygusu zayıf olacağından bu işgörenlerin yıldırma (*mobbing*) ile karşılaşma olasılığı da artmaktadır²¹¹.

- İşe Devamsızlık: İşletmenin işgöreni işten çıkarma nedeni olarak gösterilebilen işe devamsızlık da işgören devir hızını artıran bir nedendir. Özellikle otel işletmelerinde değerli ve sınırlı olan zamanın etkin kullanılabilmesi, hizmetin gereği gibi sunulabilmesi için işgörenlerin işe zamanında gelmesi ve işe devamsızlık yapmaması gerekir. İşe devamsızlık da işgören devrindeki gibi birtakım maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işe devamsızlık yapan işgörenlerin işten çıkarılmalarının getireceği maliyet (yeni işgörenin işe alınması ve eğitimi gibi), işe devamsızlığın yol açtığı kayıplardan doğan maliyetten düşük ise işletmeler bu işgörenleri işten çıkarmaktadırlar²¹².

- Disiplinsizlik: İşgörenlerin disiplin kurallarına aykırı hareket etmesi işgörene birtakım cezaların verilmesini de beraberinde getirmektedir. İkaz, rütbe indirimi, para cezası, işten uzaklaştırma ve son olarak işten çıkarma cezası yapılan disiplinsizliğin niteliğine göre uygulanmaktadır. Bunlardan en ağır disiplin cezası olan işten çıkarma işgören devir hızını artıran nedenlerden birisidir²¹³.

- Yetersiz performans: İş tanımındaki görevleri gereği gibi yerine getiremeyen işgören yetersiz performans sergileyerek aslında işletmeye zarar vermektedir. İşletmeler de bilerek veya bilmeyerek verilen bu zararı engellemek için bu işgöreni işten çıkarabilmektedir²¹⁴.

²¹⁰ Aydın, 295.

²¹¹ Kaya, 3.

²¹² Tütüncü, Demir, 96; Aydın, 28.

²¹³ Ramazan Geylan, *İşletmelerde Personel Disiplini*, Met Yayıncılık, Eskişehir 1993, 53.

²¹⁴ Aydın, 299-301.

•Çatışma ve İletişim Sorunu: bireylerin işler, kaynaklar, güç, onaylama ve güvenlik nedeniyle rekabete girmelerinin bir sonucu olan çatışma işletmelerin kurtulmalarının mümkün olmadığı bir süreçtir. Fakat çatışma işletmeye zarar vermeyecek şekilde yönetilmeli kötü sonuçların doğması engellenmelidir. İşgörenin çatışmacı yaklaşımının süreklilik göstermesi ve işletmeye önemli zarar vermesi sonucu işletme yöneticileri bu işgöreni bu işletmeden çıkarır, buda işgören devir hızına neden olur²¹⁵.

•İşgören Seçimindeki Hatalar: işe alınan adayın nitelikleri işin gereklerine uymuyorsa yanlış bir işgören seçimi yapılmış demektir. Yanlış işgören seçimi işletme ve işgören açısından önemli sorunlar yaratmaktadır. İşletmeye ek eğitim yükü verirken işletmenin verimi düşmekte ve iş kazaları artmaktadır. Çalışma arkadaşları üzerinde iş yükü artmakta ve son olarak işgören devir hızı yükselmektedir²¹⁶.

İşletme içi nedenler işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşup bu nedenlerin giderilmesi için işletmeler etkili önlemler alabilirler²¹⁷. Bu tür etkenler işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir²¹⁸. Araştırmalara göre işletmenin şartlarından kaynaklanan işletme içi nedenler işletme dışı faktörlerden daha fazla işgören devrine neden olmaktadır²¹⁹.

Kişisel Yaşam Koşulları ile İlgili Nedenler

- Başka bir işe karşı duyulan istek
- Aile ilişkilerinde ki değişmeler
- Yaş ile ilgili zorunluluklar
- Öğrenim ve eğitim gereksinimleri
- Çeşitli psikolojik nedenler ve sağlık durumu²²⁰.

²¹⁵ Ömer Peker, Nihat Aytürk, *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınları, Ankara 2002, 240.

²¹⁶ Aydın, 302-303.

²¹⁷ Kaynak, 37-38.

²¹⁸ Tütüncü, Demir, 149.

²¹⁹ Aydın, 274.

²²⁰ Kaynak, 39.

2.2.4.3. İşgörenin İşletmeden Çıkışı

1. **Ayrılmalar (İstifalar):** Herhangi bir nedenle de olsa genellikle işgörenin kendi isteğiyle oluşurlar²²¹. Ancak uygulamada kendisi ayrılmak istemeyen kimse için de kendisi ayrılmak istemiş gibi işlem yapılabilir ya da bireyin ve işletme yönetiminin elinde olmayan dışsal nedenlerle işgören işten ayrılabilir²²². Ayrılmalar departmanlara, ayrılma nedenlerine hizmetin uzunluğuna, meslek türüne ve yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kişisel özelliklere göre sınıflandırılabilir. Bunun sonucunda belirli departmanlarda işgören devrinin yüksek olduğu belirlenirse o departmandaki çalışma koşulları ve yönetim tarzı iyileştirilerek sorun giderilebilir. Ayrılma nedenlerinin gerçek yönünü belirlemek için dikkatli bir şekilde analiz yapıp işten ayrılanlarla görüşme yapmak faydalı olur. Örneğin, yapılan görüşmeler sonucu belirli mesleklere sahip kişilere piyasada daha yüksek ücret verilmesi nedeniyle işlerinden ayrıldıkları belirlenirse yönetim ücret yapısında değişiklik yapılabilir²²³.

2. **Çıkarmalar:** İşverenin işgörenden beklediği performansı alamaması ya da işgörenin iş yerindeki tavır ve davranışlarından memnun olmaması durumun ortaya çıkar²²⁴. Turizm işletmelerinde işgören devir hızına etki eden faktörler arasında doğrudan işgörenden kaynaklanan ve yönetimin işten çıkarmak zorunda olduğu durumlarda söz konusudur. Genel olarak işgörenin işe devamsızlığı, performans düşüklüğü, disiplinsiz hareketleri, hırsızlık yapması, alkol ve uyuşturucu kullanması, takım çalışmasına uygun olmaması, işletmenin mali durumu ve turizmin mevsimlik özellik göstermesi nedeniyle sezon sonunda işletmenin kapanması gibi nedenler işten çıkarılma nedenleri arasında gösterilmektedir²²⁵. Özellikle otel işletmelerinde faaliyet döneminin sona ermesiyle işgörenden yeni sezona kadar işletme tarafından işten çıkarılmaktadır. Diğer taraftan otel işletmeleri turizm sezonunun en yüksek olduğu dönemlerde en fazla işgören hizmet vermektedir. Bu dönemler dışında otel işletmeleri işgören sayılarını belirli oranlarda azaltmaktadır²²⁶. Yaz turizmi için Haziran, Temmuz

²²¹ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketlerinin Analizi, 37.

²²² Kaynak, 39-40.

²²³ Bingöl, 70.

²²⁴ Kaynak, 39-40.

²²⁵ Tütüncü, Demir, Muğla Bölgesi Örneği, 152.

²²⁶ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketlerinin Analizi, 37.

ve Ağustos ayları yüksek sezon olarak nitelendirilir. Kış turizmi için ise Ocak, Şubat ve Mart ayları yüksek sezon olarak nitelendirilir.

3. Emeklilik: Çıkış türlerinin en kolay ve istenen biçimidir²²⁷. Personel departmanının emeklilik nedeniyle ayrılmaların yasal olarak hangi yaşlarda söz konusu olduğunu belirleyerek kimlerin ne zaman ayrılacaklarını saptamaları, işten ayrılacakların yerine zamanında iç ve dış kaynaklardan işgören tedarikinin gerçekleştirilebilmesi nedeniyle önemlidir²²⁸.

4. Ölüm veya Maluliyet: Bir iş kazası sonucu olsun olmasın, beklenmeyen ve istenmeyen bir ayrılma türüdür²²⁹. İşgörenlerin vücutlarında meydana gelen tedavisi imkansız hastalıklar sebebiyle işlerini yapamayacak duruma gelmeleri halinde malulen emeklilik uygulanır²³⁰.

PERYÖN'ün farklı sektör ve büyüklüklerdeki 82 şirkete uyguladığı "2014 Yılı Çalışan Devir Oranı" anketine göre, işgören devri nedenleri arasında ilk sırayı %32 ile yeni işe alımlar oluşturmaktadır. Buna karşılık askerlik, emeklilik, iş akdinin feshi gibi nedenlerin yol açtığı işgören devri ise son dört yılın en yüksek oranı ile % 21 olmuştur. İşgören devrini en az etki eden neden ise istifalardır. Araştırmaya göre istifa ederek, kendi isteğiyle işten ayrılanların oranı %11'dir²³¹.

2.2.4.4. İşgören Devir Hızının Niceliği

Hemen her işletmenin kendi yapısına uygun düşen bir optimal işgören devir hızı olması gerekir bu hızın belirli toleranslar içinde kalması gerekir sapan optimal hızın altında ya da üstünde bir işgören akışı varsa işletmenin işgören politikasının başarısız olduğu anlaşılır²³².

İşgören devir hızının hesaplanmasında değişik yöntemler kullanılmaktadır. İşletmeler özellikleri insan kaynakları yönetim şekli gibi bazı nedenlerden dolayı farklı hesaplama yöntemleri kullanabilmektedir. Bunun dışında hesaplamalarda kullanılan

²²⁷ Kaynak, 39-40.

²²⁸ Bingöl, 70.

²²⁹ Kaynak, 39-40.

²³⁰ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 118.

²³¹ Özel Sektörde Çalışan Devir Hızı Son 4 Yılın Zirvesinde, (Erişim Tarihi: 01.06.2015). <http://www.turk-internet.com/portal/yazigoster.php?yaziid=50277>

²³² Seçil Taştan, "İnsan Kaynakları Performans Kriterleri", *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (2), 2002, 2.

zaman dilimleri bakımından aylık, üç aylık, altı aylık ya da yıllık olarak hesaplanmanın doğru olacağı şeklinde farklı görüşler bulunmaktadır. Mevsimlik olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde işgören devir hızının yıllık olarak hesaplanması durumunda oranın çok yüksek çıkacağı açıktır. Bunun nedeni otel işletmelerinde işgörenlerin turizm sezonu boyunca çalıştırılmak için işe alınmasıdır²³³.

İşgören devir hızı hesaplanırken çıkışlar, girişler, girişler ve çıkışlar üzerine kurulu oranlardan ve net işgören sayısından faydalanılmaktadır.

2.2.4.4.1. Çıkışlar Üzerine Kurulu Oranlar

Çıkışlar üstüne kurulu oranların en yaygını “Ayrılmalar”²³⁴ ya da “Ortalamalar Formülü” adıyla da bilinen “*American Bureau of Labor Statistics*” (ABD Bureau İş Gücü İstatistikleri) tarafından da kullanılan oranıdır²³⁵.

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \% \frac{\text{Çıkışlar Toplamı}}{\text{Dönem İçi Ortalama İş Gücü Sayısı}}$$

Bretschneider formülü diye bilinen “*Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*” (Batı Almanya İşveren Sendikaları Birliği) tarafından kullanılan BDA formülü ise şu şekildedir²³⁶.

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \% \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İş Gücü Sayısı}}$$

Formülün uygulanması sonucunda elde edilen oran söz konusu dönem içinde işgörenlerin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; belli bir faaliyet döneminin ortalama işgören sayısı 800, işten ayrılanların sayısı da 24 olsun. Buna göre ;

²³³ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 42.

²³⁴ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 42.

²³⁵ Paul Pıgors, A. Charles Myers, *Personnel Administration*, Mc Grow Hill Book, New York 1969, 313; Kaynak, 41.

²³⁶ Kaynak, 41-42.

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \% \frac{24}{800} = \% 3 \text{ bulunur}^{237}.$$

Ortalama iş gücü sayısı ise şu formül ile hesaplanır:

$$\text{Ortalama İş Gücü Sayısı} = \frac{\text{Devre Başı İş Gücü Sayısı} + \text{Devre Sonu İş Gücü Sayısı}}{2}$$

Ortalama iş gücü sayısı için bir başka formül şu şekildedir:

$$\text{Ortalama İş Gücü Sayısı} = \frac{\text{Aylık İş Gücü Sayıları}}{\text{Dönem İçi Ay Sayısı}}$$

Çıkışların temel alındığı bir başka iş gücü devir formülü şu şekildedir²³⁸:

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \% \frac{\text{(Gönüllü) Çıkışlar}}{\text{Personel Miktarı} + \text{Devre Başı Girişler Sayısı}}$$

Süreç içinde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyümekte olduğu varsayılarak işgücü devir oranı çıkışlar üzerinden hesaplanacaktır. Bu yöntemin zayıf tarafı ise işletmede çalışan sabit işgücü oranını belirlemedeki eksikliğidir²³⁹.

2.2.4.4.2. Girişler Üzerine Kurulu Oranlar

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \% \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama İş Gücü Sayısı}}$$

İşletmeye giren personeller belli bir dönüşüm olgusunu yansıtmaktan uzak olduğu için bu formül pek rağbet görmemiştir. Çıkış yokken ya da pek azken işletmenin

²³⁷ Bingöl, 69.

²³⁸ Kaynak, 42.

²³⁹ Arzu Çakınberk, Neslihan Derin, Gül Gün, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 2011, 252-272, 257.

büyümesi nedeniyle girişlerin çok olması işgören devir hızını yüksek gibi gösterecektir. Bu sakıncayı gidermek için şöyle bir formül önerilmektedir²⁴⁰:

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \% \frac{\text{Girişler}}{\text{Devre Sonu İş Gören Sayısı}}$$

2.2.4.4.3. Giriş ve Çıkışlar Üzerine Kurulu Oranlar

İşgücü akış yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntem, çıkışlar ve girişler üzerine kurulu formüllerin birleştirilmesi şeklinde elde edilen bir orandır. Bu oranda hem işten çıkan işgörenler hem de işe giren işgörenler dikkate alındığından çıkışlar üzerine ve girişler üzerine kurulu oranların sakıncalarını ortadan kaldıran bir yöntemdir²⁴¹.

Girişler ve çıkışlar üzerine kurulu olarak işgören devir hızı şu şekilde bulunmaktadır:

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \% \frac{\frac{\text{Girişler} + \text{Çıkışlar}}{2}}{\text{Ortalama İş Gücü Sayısı}}$$

Uygulamada “Ortalama İş Gören Sayısı” yerine “Sabit İş Gören” kavramı da görülmektedir. Sabit işgören değimi bütün devre boyunca bordroda kalan işgören sayısına karşılık gelmektedir²⁴².

2.2.4.4.4. Net İşgören Sayısı Üzerine Kurulu Oran

Bu oranda işgören devir hızının hesaplanmasında işten çıkanların yerine alınan işgörenlerin sayısı kullanılmaktadır. Bunun nedeni işletme açısından işten ayrılanların yerine yeni işgören alınmaması halinde ayrılmaların işletmeye ek maliyet yükü getirmemesidir. Yalnız unutulmaması gerek husus bu oranın kullanılabilir olmasının

²⁴⁰ Kaynak, 43; Tütüncü-Demir, İşgücü Hareketleri, 43.

²⁴¹ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 43.

²⁴² Kaynak, 44.

işgören devir hızının hesaplanacağı dönemde işe alınan işgörenlerin sayısının işten çıkan işgörenlerin sayısından fazla olmaması gerektirir. Net işgören sayısı kullanılarak işgören devir hızı şu şekilde bulunmaktadır²⁴³:

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \frac{\text{Ayrılanların yerine işe alınan işgörenlerin sayısı}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

2.2.4.5. İşgören Devir Hızının Sonuçları

İşgören devir hızının işgörenin disiplinsizliği, performansının yetersizliği ve işgören seçimindeki hatalar gibi işletmeye zarar verici nedenlerden kaynaklanması, işletmeye yeni giren işgörenler sayesinde taze kan gelmesi nedeniyle işgören devir hızı olumlu sonuçlar getirebilir. Ancak bu bölümde işgören devir hızının olumsuz sonuçları üzerinde durulacaktır. Bunun nedeni süreklilik arz eden yüksek işgören devir hızının işletmeler açısından doğurduğu sakıncalara dikkat çekmek istememizdir.

İşgören devir hızının sonuçları maliyetlerin artması, faaliyetlerin kesilmesi, diğer işgörenlerin morallerinin bozulması ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin düşmesi şeklinde sıralanabilir.

2.2.4.5.1. İşgören Devir Hızının Maliyeti

İşgören devri bir örgütün içine ve dışına doğru iş gücünün hareketini yansıtır aşırı bir hareketlilik arzu edilmeyen ve pahalıya mal olan bir durumdur. Bir işgören işletmeden ayrıldığı zaman aşağıdaki maliyetler söz konusu olur²⁴⁴:

- Tedarik, görüşme ve yerleştirme için sağlanan zaman ve olanaklar ile kiralama maliyeti,
- Personel departmanının ve eğitimcinin harcadıkları zaman ile eğitim maliyetleri,
- Üretilen mal ve hizmetlerin değerinden daha fazla olan işe alıştırma eğitimine tabi tutulan yeni işgörenin ücreti,

²⁴³ Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketleri, 44.

²⁴⁴ Bingöl, 68-69.

- İş kazalarına neden olma olasılığı daha yüksek olan yeni işgörenler,
- Eski işgörenin ayrılması ile yeni işgörenin işe alınması arasında geçen sürede üretim kaybı,
- Daha fazla fire veren yeni işgörenler,
- İşten ayrılanların sayısı fazla olduğu zaman işlerin zamanında yerine getirilebilmesi için ödenen fazla mesai ücreti.

Luecke'ye göre, işgören devrinin maliyeti her biri işletmenin karlılığını doğrudan etkileyecek üç farklı maliyetin toplamından oluşur²⁴⁵:

- Yeni işgöreni işe alma ve yetiştirme sürecinde harcanan emek, zaman ve masraflar. Yeni işgören bulmak kolay olmayabilir, ya da yeni işgören daha yüksek maaş ve daha fazla sosyal hak talep edebilir.
- İş yükünün artmasının moral ve müşteri memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkilerinden kaynaklanabilecek dolaylı maliyet. Diğer çalışanlar da işi bırakmayı düşünür veya bazı müşteriler işten ayrılan işgörenin işe başlamış olduğu işletmeye gidebilir.
- Yöneticiler ve diğer çalışanlar işten ayrılan işgörenin yerini doldurmaya çalışırken kaçan fırsatlardan kaynaklanabilecek maliyet, işi bırakan işgören ile kaybedilen bilgi ve beceri birikimi, işlerin doğru yapılamamasından doğabilecek kayıplar.

Bu maliyetlerin değişkenliği büyük oranda işten ayrılan işgörenin yetkinliğine bağlıdır. Aynı maaşı alan işgörenlerin işten çıkması halinde bile performansı yüksek bir işgörenin kaybı, diğer sıradan işgörenlere göre çok daha yüksek maliyetli olur. Performansı düşük bir işgörenin işten ayrılması durumunda ise herhangi bir maliyet oluşmayacağı gibi doğabilecek bir zararda engellenmiş olur²⁴⁶.

İşgören devrinin yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar "*Geride Kalan Sendromu*" denen düşük motivasyona maruz kalmaktadırlar²⁴⁷.

²⁴⁵ Luecke, 71.

²⁴⁶ Luecke, 72.

²⁴⁷ Çakınberk, Derin, Gün, 253.

2.2.4.5.2. Faaliyetlerin Kesilmesi

Önemli sayıdaki işgörenin toplu halde işi bırakması ya da kilit pozisyonundaki bir işgörenin işten ayrılması faaliyetlerini bu kişilere bağlı olarak sürdürebilen işgörenlerin üretimini olumsuz etkiler. Pek çok işletme bu nedenle kilit pozisyonlar için yedek işgörenler bulundurmaktadır. Özel bir makine veya aletin tamirinden sorumlu bir işgörenin işten ayrılması da faaliyetlerin tamamen durmasına sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler açısından işgören devir hızının kontrol altında tutulması oldukça önemlidir²⁴⁸.

2.2.4.5.3. Diğer İşgörenlerin Morallerinin Bozulması

İşgören devir hızının yüksek olması işletmede çalışmaya devam edenlerin gelecekte bu işletmede kalmak için da az arzu duymalarına ve daha zor güdülenmelerine neden olmaktadır. Ayrılan işgörenin işletmede iç içe çalışan bir çalışma gurubuna veya çalışma arkadaşları içinde önemli bir sosyal statüye sahip olması işgören devir hızının işletmede daha büyük moral bozukluklarına neden olmaktadır²⁴⁹.

İşletmede kalan işgörenlerin morallerinin bozulması örgütsel bağlılığı azaltarak işten ayrılmalarına neden olmaktadır. İş kazaları ve devamsızlık artar. Ayrıca yeni işgörenlerle uyum sorunu yaşaya işgörenlerin moralleri bozulur. Yeni işgören alınana kadar iş yükünün artması da işgörenlerin morallerini bozan bir diğer etmendir²⁵⁰.

2.2.4.5.4. Hizmet Kalitesinin ve Verimliliğin Düşmesi

İşgören devir hızının yüksek olması sonucu ortaya çıkan yetersiz işgücü nedeniyle işgörenlerin üzerlerindeki işgücü nedeniyle yorulmaları ve morallerinin bozulması hizmet kalitesinde ve verimlilikte düşüşe neden olmaktadır. İşe yeni alınan işgörenlerin işi iyi bilmemelerinden dolayı yaptıkları hata ve kazalar da hizmet kalitesi ve verimlilik üzerinde olumsuz etkilere neden olur.²⁵¹

²⁴⁸ Aydın, 306-307.

²⁴⁹ Aydın, 307.

²⁵⁰ Aydın, 307-308.

²⁵¹ Joseph Propenko, *Verimlilik Yönetimi* (2011), (Çev.: Olcay Baykal), MPM Yayınları, Ankara 2011, 6.

2.2.4.6. İşgören Devir Hızını Azaltmak İçin Öneriler

Otel işletmelerinde işgörenlerin seçilip işe alınması kadar, işletmede tutulmaları da önemlidir. Eğer bir işletmede sürekli olarak işgören devir hızı gerçekleşiyorsa, bu duruma başta işletmedeki diğer işgörenler olmak üzere müşteriler, işletme ile yakın iletişim içerisinde olan diğer işletmeler (tur operatörleri, seyahat acenteleri, organizasyon şirketleri ve diğer turizm işletmeleri) ve ilgili her kesimi rahatsız edebilmektedir. Diğer taraftan işletmenin yeterli verim almadığı işgörenini de, işgören hızı yüksek olmasın diye işletmede tutması beklenemez²⁵². Bu iki durum arasındaki dengenin sağlıklı oluşturulması gerekmektedir.

İşgören devrini tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, minimum seviyeye düşürmek için birtakım yollara başvurulabilir. İş gören devir hızının yüksek olmasının doğuracağı sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin işgören devrini azaltmak için bazı önlemler alması gerekmektedir²⁵³:

- Öncelikle işe alım sürecinde, işgörenin seçiminde uygun bir yol izlenmeli ve işe yeni başlayacak işgörene iş tanımı ile ilgili yeterli ve gerekli bilgi verilmiş olmalıdır. İş tanımları yapılırken çok spesifik davranılmamalı, özellikle turizm sektöründe grup çalışmasının önemi düşünüldüğünde, örneğin bir komi gerekirse kül tablalarını topladığı gibi bir bardağa içecek de doldurmalı, bu benim işim değil, senin işin gibi diyaloglara yer vermemelidir. Ayrıca işe yeni başlayan işgörenin işe uyumu sağlanmalıdır.

- İşgören devrinin azaltılmasında önemli bir diğer faktör ücret sistemidir. Ücret, işgörene kendisinin ve ailesinin günlük yaşamını güvence altına alabilecek düzeyde ve işgörenin ortaya koyduğu emeğin gerçek karşılığı olabilecek şekilde ayarlanmalıdır.

- İşgören için sosyal bir politika uygulanmalıdır. Örneğin işgören yemekleri, sağlanan uniformalar, haftalık izinlerinin düzenli olarak verilmesi işgöreni işe bağlayan faktörler olabilir.

- İşgörenlerin ihtiyaçları sorulmalı, hangi imkanların onların işte kalmalarını sağladıkları araştırılmalıdır.

²⁵² Tütüncü, Demir, İşgücü Hareketlerinin Analizi, 35.

²⁵³ Nuray Türker, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi", *Turizmde Seçme Makaleler*, TUGEY Yayınları, İstanbul 1998, 37-61, 56-60; Altıntaş, 57-58.

- İşgörenlere terfi imkanı verilmesi onları işte kalmak için ayrıca performanslarının artması ve özverili çalışmaları için teşvik olabilir.

- Tüm bunların yanında işletmeden ayrılan her bir işgörenle çıkış görüşmeleri yapılarak işgörenleri n neden işten ayrıldıkları öğrenilmelidir.

Sonuç olarak, işten ayrılmalar kaçınılmaz ise kontrol altında tutularak azaltılmalı veya iyi bir personel yönetimi ile mümkün olduğu kadar sifira yaklaştırılmalıdır. İş gören kayıplarını önlemek için kısa süreli planlar yerine uzun vadeli planlarla hem işveren hem de işgören lehine gelişecek bir biçimde kontrol mekanizmaları geliştirilmelidir²⁵⁴.

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bir işletmenin başarılı olması işgörenlerin yeterli ve performanslarının yüksek olmasına bağlı olduğundan işletmeler yüksek performansa sahip işgörenlerin örgüte bağlı kalmalarını sağlayarak başarılı olabilirler²⁵⁵.

İşten ayrılma niyeti ile performans arasındaki ilişkiye bakacak olursak yüksek performans gösterenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülür. Çünkü işletmeler yüksek performans gösteren çalışanlarını elde tutmak için maaş artışları, terfi gibi fırsatlar sunarlar. Buna karşılık düşük performans gösterenlerin işten ayrılma niyetleri yüksek olmaktadır. Düşük performans gösterenler işten ayrılmaları yönünde baskı bile görmektedir²⁵⁶. Öte yandan işgören devir hızı ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran bazı yazarlar²⁵⁷ bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı kanaatine varmışlardır²⁵⁸.

İşgören devir hızının yüksek olmasına neden olan işten ayrılmalar, ister gönüllü nedenlerle ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, maliyetleri artıracığından işletmenin

²⁵⁴ İlknur Bozkurt, *Personel Devir Hızını Kontrol Altına Almak*, (Erişim Tarihi: 20.11.2015). <http://oku.blogcu.com/personel-devir-hizini-kontrol-altina-almak/262628>

²⁵⁵ Güler Arı Sağlam, “Yöneticiye Duyulan Güven Bağlılığı Arttırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 2003, 4.

²⁵⁶ Demir, 182.

²⁵⁷ Dee Birnbaum, Mark John Somers, “Fitting job performance into the turnover model: An examination of the form of the job performance-turnover relationship and a path model” [Ciro Modelinde İş Performansının Uygunluğu: İş Performansının şekli ile Ciro İlişkinin İncelenmesi ve Bir Yol Model], *Journal of Management*, 19, 1993, 1–11.

²⁵⁸ Tuna, 46.

karlılığını ve verimini de düşürürken, işgören açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olmaktadır²⁵⁹.

İşgören devir hızının çıkarılması ve işgören hareketliliğinin yakın takibe alınması işletme performansı hakkında fikir verir. İşgörenlerin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusu da bu doğrultuda önem kazanmaktadır. İşgören devir oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sürekli dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açabildiğinden insan kaynakları yönetiminde işgören devir hızı ile ilgili istatistikler önemli bir performans kriteri niteliği taşımaktadır²⁶⁰.

İşgören devir hızının artması sonucu yeni personeli işe alma ve işe başlayanların eğitim maliyetleri gibi birtakım maliyetler artabilir; işletmede bölünmeler ortaya çıkabilir veya önemli projelerde gecikmeler yaşanabilir. Bu gibi olumsuz sonuçların yanı sıra işgören devrinin işletmeler için bazı yararlı yanları olduğundan da bahsetmek gerekir. Düşük performans gösterenlerin işten ayrılıp yüksek performans gösterenlerin işletmede devam ediyor olması işletme açısından yararlı görüldüğünden yöneticiler işgören devir hızını düşürmek istemeyebilir. Ayrıca işten ayrılan kişilerin yerine yeni fikirlere sahip personelin alınması işletmeye bir canlılık kazandırabilir. İş gören devir hızı kontrollü olarak idare edilmesi gereken fakat mutlaka azaltılması veya ortadan kaldırılması gerekmeyen bir davranıştır²⁶¹.

Performansı yüksek bir işgören işten ayrıldığında, işletme zar zor ve büyük masraflar sonucunda kazandırdığı bilgi, beceri ve birikimin önemli bir bölümünü kaybetmiş olur. İşten ayrılan işgören rakip bir işletmede işe başladığında ise bu kayıp katlanmaktadır²⁶².

²⁵⁹ Burcu Yılmaz, Ali Halıcı, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4), 2010, 93-108, 95.

²⁶⁰ Seçil Taştan, "İnsan Kaynakları Performans Kriterleri", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (2(5)), 2002.

²⁶¹ Demir, 183.

²⁶² Luecke, 67-69.

Bir işletmede işgören devir hızının çok yüksek olması ile performansı yüksek bir işgörenin işten ayrılması durumlarında bir performans ölçüsü olan işletmenin etkinliği önlenmiş olmaktadır²⁶³.

İşgören devir hızının tam tersi işgörenin elde tutulmasıdır. Performansı yüksek işgörenleri elde tutabilmeyi zorlaştıran unsurlar şunlardır²⁶⁴:

- İşgören devri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Kimi ülkelerde çalışma hayatında kurulan bağlar aile hayatındaki kadar güçlü olup bir işgören bütün çalışma hayatını tek bir işletmede geçirmektedir. Diğer taraftan bazı ülkelerde ise sık sık iş değiştirmek en iyi çalışma ve emeklilik koşullarını elde etmek için gereklidir. Fransa, Almanya ve İtalya gibi bazı ülkelerde katı iş yasaları nedeniyle işletmelerin işgörenleri işten çıkarması çok zordur.

- İşveren ile işgören arasındaki bağın zayıflaması, işverenin babacanlığı ve işgörenin sadakati kavramlarının giderek anlamlarını kaybetmesi işgören devrini olumsuz etkilemektedir.

- Birçok işgören işverenden işverene dolaşmayı kariyer yapmak olarak görmektedir.

- Günümüzde gelişen ekonomi ve ilerleyen teknoloji teknik bilgi ve birikimin önemini artırmıştır. Küreselleşen iş gücü piyasası nitelikli iş gücü rekabetini geçmişte yaşanmamış boyutlara taşımıştır.

- İnternet üzerinden eleman alımındaki artış giderek daha fazla işgörenin küresel iş gücü pazarından haberdar olmaya başlamıştır. Böylelikle işgörenler çalıştıkları işletmenin dışındaki fırsatları da değerlendirebilir hale gelmiştir.

İşgören devir hızının işletmedeki performans üzerindeki olumsuz etkileri şunlardır:

- Yeni işe başlayanların yetersizliği,
- Yeni işe başlayanların yakın çalışma arkadaşlarına olumsuz etkileri,
- İşten ayrılma niyeti olan işgörenlerin işten çıkış sürecindeki düşük performansı,

²⁶³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış* (2011), (Çev. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara 2013, s. 26.

²⁶⁴ Luecke, 72-77.

- İşten çıkan işgörenin yakın çalışma arkadaşlarındaki performans düşüklüğüne etkisi,
- Yeni bir işgören alınana kadar boş kalan işte yaşanan iş kayıpları²⁶⁵.

Yeni işe alınan işgörenin belirli seviyeden aşağıda olan performansı birtakım maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Performans maliyetleri yeni işgörenin ortalama işgören üretim çıktısı oranına ulaşıncaya kadar devam etmektedir. Bu maliyetlerin ortaya çıkmasında, isin yapımındaki hatalar, malzemelerin kaybedilmesi ya da bozulması ve üretim miktarındaki düşüşler rol oynamaktadır²⁶⁶.

İşgören devir hızının “sıfır” olması istenilen bir durum değildir. Çünkü işletmede işe yeni başlayan işgörenler işletmeye yeni fikirler getirmektedirler. Böylece işletme çok daha hareketli hale gelebilmektedir. Ayrıca, düzenli olarak büyüyen bir işletme hep aynı işgörenlerle çalışıyorsa onlara en yüksek sınırdan ödeme yapmak durumunda kalabilmektedir. Bu da işletmenin maaş ödemelerini çok yüksek oranlarda artırmaktadır²⁶⁷. Diğer taraftan sağlığı bozulan ve yası ilerleyen çalışanların daha sağlıklı ve daha genç çalışanlarla yer değiştirmesi sonucunda işletme sürekli bir dönüşüm ve yapılanma sürecine girer²⁶⁸.

Otelcilik sektörünün bazı sayılan özellikleri, sektörü cazip olmaktan uzaklaştırmakta ve işgören devrini artırmaktadır. Müşterilerin değişken beklentilerinin her an karşılanması gerekliliği karşısında otellerin 24 saat hizmet vermelerinden dolayı işgörenlerin değişken çalışma saatlerinin aile hayatını etkilemesi, düşük ücret, özellikle ön büro elemanlarının, garson ve komilerin aralıksız ve uzun saatler çalışmaları, otelcilik sektöründe işgören devrini artırmaktadır²⁶⁹. Ayrıca otelcilik sektöründe sigortasız işgören çalıştırıldığı, sebepsiz yere işten çıkarmaların yaşandığı, yeterli sosyal haklara sahip olmadıkları bilinmektedir. Bu dahi uzun yıllar turizmde çalışmış işgörenlerin başka sektörlere yönelmesine neden olabilmektedir²⁷⁰.

²⁶⁵ Kemal Birdir, “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 2000, 142-148, 143.

²⁶⁶ Tiritoglu, 136.

²⁶⁷ Fadime Çoban, “Kaybetme korkusu sadakati arttırdı mı?” *Capital*, 23, (Mart 2005).

²⁶⁸ Çakınberk, Derin, Gün, 256.

²⁶⁹ Birdir, 143.

²⁷⁰ Ömer L. Met, Mehmet Sarıoğlan, “Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 2010, 200-213, 203.

İşletmelerin performansı zamanın ve mali kaynakların doğru kullanılmasından etkilenmektedir. İşgören devir hızının yüksek olması, yeni işgörenin seğimi ve eğitimine zaman ve para harcanması nedeniyle de performansı dūřürmektedir²⁷¹.



²⁷¹ Yılmaz, Halıcı, 94.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN İŞ GÖRENLERİN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ERZURUM'DAKİ BAKANLIK BELGELİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada işten ayrılma niyeti ile iş görenlerin performansı arasındaki ilişki ile bu ilişkinin boyutlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Erzurum'daki Bakanlık belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki iş görenler üzerinde yapılan uygulama ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ile alt boyutlarının işgören performansını ve alt boyutlarını nasıl etkilediği ve aralarındaki ilişkinin ne yönde olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Emeğin yoğun olduğu otel işletmelerinde işgören performansının ne denli önemli olduğu açıktır. İşgören devir hızının işten ayrılma niyetinin doğal bir sonucu olduğu da göz önünde bulundurulursa, işten ayrılma niyetinde olan iş görenlerin performanslarının işten ayrılma niyetinden etkilenip etkilenmediklerinin araştırılması önem arz etmektedir.

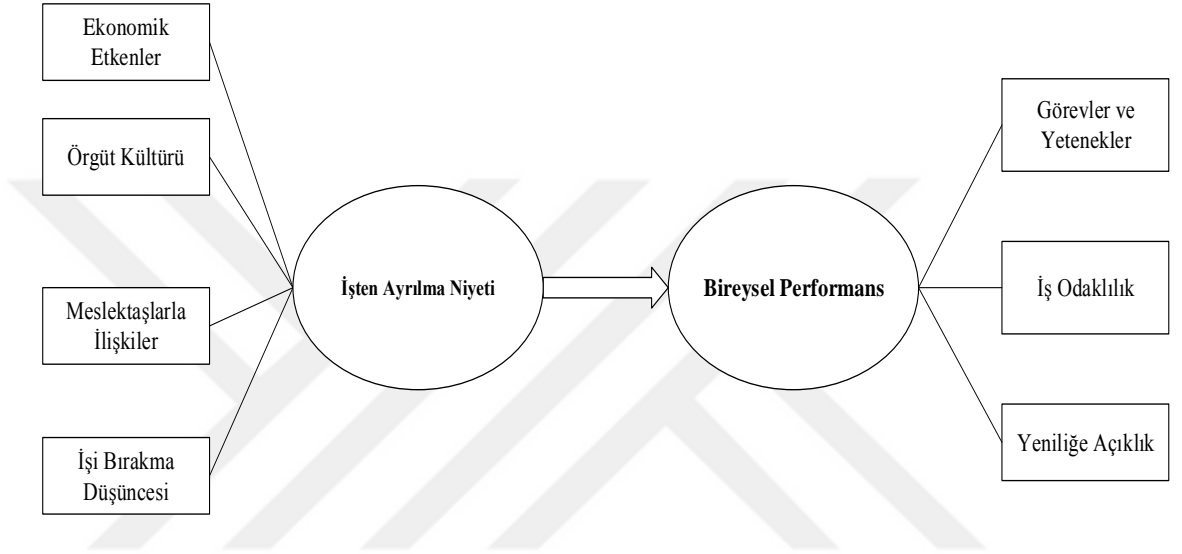
3.2. METODOLOJİ

Bu kısımda öncelikle araştırmanın modeli belirlenmiş, daha sonra çalışmanın hipotezlerine yer verilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeği ve bireysel performans ölçeği için ayrı ayrı geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gösterilmiştir. Anketin uygulanması hakkında bilgi verildikten sonra verilerin analizine geçilmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri tablo şeklinde gösterilerek yorumlanmıştır. Daha sonra da katılımcıların işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları ile katılımcıların bireysel performanslarına ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında öne sürülen 6 adet hipotez teker teker ele alınarak değerlendirilmiş, ilk 5 hipotezin incelenmesi için korelasyon analizi, 6. ve son hipotezin incelenmesi için ise doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada işten ayrılma niyetli ile bireysel performans arasındaki ilişkinin ve birlikte değişimin derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırma ilişki modelde tasarlanmıştır. İlişki modeler iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır²⁷².



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1. Ekonomik etkenler ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Örgüt kültürü ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3. Meslektaşlarla ilişkiler ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4. İşi bırakma düşüncesi ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

²⁷² Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2011.

H5. İşten ayrılma niyetinin geneli ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6. İşten ayrılma niyeti bireysel performansı negatif yönde etkilemektedir.

3.2.3. Anketin Geçerliği ve Güvenirliği

3.2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırmada çalışanların işten ayrılma niyetini belirlemek amacıyla Ramsey²⁷³ tarafından geliştirilen “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Ölçek yabancı bir kültürde geliştirilmiştir. Bu nedenle, ölçeğin bu araştırmada kullanılabilmesi için Türkçeye uyarlaması, sonrasında da geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde geliştirilen ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi için sıklıkla faktör analizi tekniğine başvurulmaktadır²⁷⁴. Faktör analizinde ölçme aracındaki ana yapıların ve boyutların keşfedilmesi amaçlanmaktadır²⁷⁵.

Ramsey tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti ölçeği 44 maddeden ve 11 boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutta 4 madde yer almaktadır. 11 boyutun açıkladığı toplam varyans değeri %62’dir. Ölçeğin *Cronbach alfa* katsayısı .84 test tekrar test korelasyon katsayısı .69’dur.

İşten Ayrılma Niyeti ölçeği, alan uzmanı ve aynı zamanda İngilizce diline hâkim 2 araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra yapılan çeviriler karşılaştırılmış, farklı şekilde çevrilen maddeler için tekrar görüşülmüştür. Çeviri aşamasından sonra oluşturulan Türkçe formun geçerliğini belirlemek amacıyla 158 kişilik bir ön çalışma grubuna ölçek uyarlama çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler üzerinden faktör analizi ve güvenilirlik analizi çalışmaları yapılmıştır.

Faktör analizi yapılmadan önce, veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) testi uygulanmıştır. KMO katsayısının

²⁷³ Don R. Ramsey, *Impact Of Motivation On Turnover With Respect To Hourly Female Workers In The Restaurant Industry, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership*, University Of Phoenix, United States 2007.

²⁷⁴ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2011.

²⁷⁵ Paul Kline, *An Easy Guide To Factor Analysis*, New York: Routledge 1993.

0.60'dan yüksek olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu²⁷⁶; KMO değerinin .90' ve üzerinde olması bu uyumun mükemmel olduğunu göstermektedir²⁷⁷. Analiz sonucunda bu araştırmadan elde edilen veriler için KMO katsayısı .89, olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda veri yapısının faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinde, ayrıca verilerin normal dağılıma sahip olması gerekir²⁷⁸. Verilerin normal dağılımının incelenmesi için ise *Barlett* küresellik testi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda *Bartlett* küresellik testi (2985.317; p=.000) anlamlı bulunmuştur. Sonuçta elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren bu değerlere ulaşılmıştır. Bu aşamadan sonra ölçeğin geçerliğini belirleyebilmek için elde edilen veriler üzerinden, veriler herhangi bir boyut sınırlandırması yapılmaksızın temel bileşenler analizi yöntemi ve dik eksen döndürme tekniği kullanılmıştır.

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçemeyen maddelerin elenmesi ve önemli faktör sayısının belirlenmesinde, maddelerin faktör yükleri, maddelerin anlam ve içerik açısından tutarlılığı, her bir maddeye ilişkin ortak faktör varyansları, faktörlerin özdeğerleri, açıklanan toplam varyans ve öz değerlere göre çizilen çizgi grafiği dikkat alınır²⁷⁹. Faktör sayısının belirlenmesinde ilgili alan yazında kullanılan göstergeler dikkate alınmıştır²⁸⁰. Bunlar; *Kaiser* ölçütü (≥ 1 özdeğer), çizgi grafiği, ortak faktör varyansı, açıklanan varyans oranı ve ölçülmek istenen kuramsal yapının temsil edilebilmesidir.

Yapılan faktör analizi sonrasında, ölçek formunda yer alan 22 maddenin birden fazla faktörde yük gösterdiği, bazı maddelerin anlam ve içerik olarak uygun olmayan faktörde yük gösterdiği ve bazı maddelerin faktör yüklerinin .30'un altında kaldığı belirlenmiştir. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra kalan 22 madde ile analiz tekrarlanmış ve analiz sonucunda ölçekte yer alan maddelerin anlam ve içerik olarak uyumlu öz değeri 1'den büyük dört faktör altında toplandığı belirlenmiştir.

²⁷⁶ Büyüköztürk, 125.

²⁷⁷ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, Ankara 2016.

²⁷⁸ Şener Büyüköztürk - Güçlü Şekercioğlu - Ömay Çokluk, *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2014, 190.

²⁷⁹ Büyüköztürk, 130; Büyüköztürk-Şekercioğlu-Çokluk, 201; Paul Kline, *An Easy Guide To Factor Analysis*, New York, Routledge 1994; Julie Pallant, *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using SPSS For Windows*, Open University Press, Berkshire 2011; Barbara G. Tabachnick - Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics (Subscription)*, Pearson Education, Boston 2012.

²⁸⁰ Büyüköztürk-Şekercioğlu-Çokluk, 210; Julie Pallant, *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using SPSS For Windows*, Open University Press, Berkshire 2011.

Ölçeğin alt faktörlerdeki öz değerler toplamı 14,2 ve açıklanan toplam varyans %64.60'dır. Maddelerinin faktör yükleri .40 ile .78 arasında değişmektedir. Cronbah's Alpha güvenilirlik katsayıları ise 0,88 ile 0,82 arasında değişmektedir.

Maddelerin faktör yükleri, öz değerleri, açıklanan varyans oranları ve *Cronbah's Alpha* güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi

İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi Sonuçları		Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
Faktör 1- Ekonomik Nedenler			4,48	20,37	0,88
	Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü ücret çok düşük.	0,78			
	Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yaptığım çaba için yeterli ödeme yapılmıyor.	0,72			
	Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü başka bir işletmede aynı faydayı sağlayamayabilirim.	0,69			
	Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü herhangi bir şekilde terfi ümidi yok.	0,66			
	Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü daha iyi bir hayat için daha fazla kazanmam gerek.	0,65			
	Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü evin gelirine katkı sağlayabilmek için paraya ihtiyacım var.	0,54			
	Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü düzenli bir gelire ihtiyacım var ve yeni bir iş bulduğumda böyle bir şans elde edemeyebilirim.	0,48			
Faktör 2- Örgüt Kültürü			4,01	18,253	0,84
	Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü bu işletmenin kültüründen hoşlanmıyorum.	0,73			
	Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü işletme takım çalışmasına inanıyor.	0,70			
	Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yöneticim hizmet kaliteme inanmıyor.	0,64			
	Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü çok çalışmamın karşılığını düzenli olarak takdir ediliyorum.	0,52			
	Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü yöneticim iş saatlerim hakkında esnekler.	0,46			

Tablo 3.1. (devam)

Faktör 3- Meslektaşlarla İlişkiler	3,33	15,150	0,87
Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü burada çalışanlardan hoşlanmıyorum.	0,70		
Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü burası çalışmak için eğlenceli bir yer değil.	0,69		
Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü burada arkadaşlarım var.	0,63		
Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü çalıştığım en iyi insanlar bunlar.	0,60		
Faktör 4- İşi Bırakma Düşüncesi	2,38	10,827	0,82
Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü bu alanda birçok iş mevcut.	0,64		
Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü başka bir şirkette işe başlayabilmek için çok yaşıyorum.	0,60		
Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü yeni bir iş aramak istemiyorum.	0,58		
Önümüzdeki 12 ay içinde işten ayrılmayı planlıyorum.	0,51		
Çok yakın bir zamanda işten ayrılmayı planlıyorum çünkü işten ayrılma konusunu çoktandır düşünüyorum.	0,43		
1 yıldan daha uzun bir süre bu işte kalmayı planlıyorum.	0,40		

Tablodaki bulgular incelendiğinde Türkçeye uyarlaması yapılan “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin” Türkçe formunun çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacıyla kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Ölçek 22 maddeden oluşmaktadır ve 5’li Likert tipte derecelendirilmiştir. Ölçekte 11 olumlu 11 olumsuz ifade bulunmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyeti belirlemek amaçlandığı için “Bu işte kalmayı planlıyorum” ifadesi ile başlayan maddeler tersten puanlanmıştır. Bu sayede ölçeğin alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde toplam puan alınması sağlanmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 22 en yüksek puan 110’dur. Ölçekten alınan puanların artması çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu şekilde yorumlanabilir.

3.2.3.2. Bireysel Performans Ölçeği

Araştırmada çalışanların bireysel performanslarını belirlemek amacıyla Batuk²⁸¹ tarafından Türkçeye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan “Bireysel Performans Ölçeği” kullanılmıştır.

²⁸¹ Sevgin Batuk, *The Relationships Between Structural Empowerment, Work Engagement, Self-Rated Performance and the Moderating Effect of Preferred Level of Empowerment*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış İstanbul 2011.

Batuk tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin Görevler ve Yetenekler, İş Odaklılık ve Yeniliğe Açıklık boyutları olmak üzere üç boyut altında toplandığı ve 16 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda (KMO= 0,902 ve *Bartlett* Küresellik Testi Ki Kare: 2253,74; sd:120; p<0.001) varyansın %66,57'sinin bu üç faktör ile açıklandığı görülmüştür. Maddelerin faktör yükleri 0,59 ile 0,80 aralığında değişmektedir. *Cronbach's Alfa* değeri bütün faktörler için 0,70'in üzerinde hesaplanmıştır.

Tablo 3.2. Bireysel Performans Ölçeğinin Faktör Analizi

Bireysel Performans Faktör Analizi Sonuçları				
	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
Faktör 1- Görevler ve Yetenekler		3,40	27,63	0,91
İşimi icra etmem için gerekli adım ve yöntemleri biliyorum.	0,80			
İşimin gerekliliklerini ve hedeflerini biliyorum	0,77			
İşimdeki sorumluluklarımı biliyorum	0,76			
İşimi yaparken ekipmanları nasıl kullanmam gerektiğini biliyorum.	0,76			
İşimde günlük olarak yapmam gerekenleri biliyorum.	0,74			
İşimi ustalıkla icra edebilmek için gerekli teknik bilgiye sahibim.	0,74			
İşimde etkin performans sergilemem için gereken yeteneklere sahibim.	0,59			
Faktör 2- İş Odaklılık		3,01	23,03	0,87
Kaliteli işler çıkartabiliyorum.	0,75			
Sorumluluğumdaki tüm görevlerimi zamanında tamamlayabilirim.	0,73			
İşin yararı için iş arkadaşlarımla ve üstlerimle işbirliği yaparım.	0,70			
İşime odaklanıp elimden gelenin en iyisini yaparım.	0,68			
İşimde aldığım sonuçlar hatasız ve doğrudur.	0,67			
Çalışma hızım tatmin edicidir.	0,62			
Faktör 3- Yeniliğe Açıklık		1,64	15,9	0,80
İşimde yeni fikirler üretirim.	0,82			
İşimde süregelen eski yöntemleri sorgulamaya çalışırım.	0,74			
İşimdeki problemleri çözmek için yeni yollar ararım.	0,69			

Ölçeğin faktör yapısı, faktör yükleri ve güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, bu araştırma kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda ölçek çalışmaların bireysel performanslarını belirlemek için kullanılmıştır.

3.3. BULGULAR

3.3.1. Anketin Uygulanması

Ölçeğin Türkçeye uyarlama aşaması tamamlandıktan sonra elde edilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ile ve daha önceden Türkçeye uyarlaması yapılmış olan Bireysel Performans Algısı Ölçeği kullanılarak araştırmanın verileri toplanmıştır.

Araştırmanın evrenini Erzurum'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Anket formları 18.03.2016 tarihi ile 06.04.2016 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırma anket formlarının bu işletmelere kapalı zarflar içerisinde gönderilerek personel tarafından doldurulup tekrar zarfa konulup kapatılması usulüyle gerçekleştirilmiştir, böylece işten ayrılma niyeti ile ilgili personelin fikirlerinin gizli kalması amaçlanmıştır. Toplam 326 kişiye anket uygulanmıştır. Ancak eksik ve yanlış doldurulduğu belirlenen 22 anket formu çıkarılmış, analizler 304 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir.

3.3.2. Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler analiz edilmeden önce, veri girişinde yanlışlık yapıp yapılmadığı ve maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin " $\neq 1.50$ "²⁸² arasında değişip değişmediğini belirlemek üzere öncelikle betimsel istatistikler yapılmıştır. Analizlerde ayrıca veri seti içerisinde uç değer olup olmadığı da kontrol edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda veri seti için çarpıklık ve basıklık değerlerinin $-0,42/+0,44$ değerleri arasında değiştiği ve uç değer olmadığı belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri test edilmeden önce katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeğinden ve bu ölçeklerin alt boyutlarından almış

²⁸² Şener Büyüköztürk - Güçlü Şekercioğlu - Ömay Çokluk, *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2014.

oldukları en düşük ve en yüksek puanlar, aritmetik ortalama ve standart sapma puanları hesaplanmıştır.

Araştırmanın H1, H2, H3, H4, H5 hipotezlerini test etmek için *Pearson Momentler Çarpımı* analizi yoluyla korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır²⁸³. Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılabilir aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabilirliği göz önünde bulundurulmalıdır: Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması, orta; 0,30 ve 0,00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir²⁸⁴.

Araştırmanın H6 hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi bir bağımlı bir bağımsız değişken olduğu durumda değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak amacıyla kullanılır²⁸⁵.

Araştırmada çoklu doğrusal regresyon analizi ile işten ayrılma niyeti ölçeğinin alt boyutlarının ile bireysel performans üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Ancak çoklu doğrusal regresyon analizinde, yordayıcı değişkenler arasında çoklu-bağılantılılık (*multi-collinearity*) olarak tanımlanan bir sorunla karşılaşılabilir. Çoklu bağlantılılık, regresyon analizine dâhil edilen bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olması şeklinde tanımlanabilir. Aralarında yüksek düzeyde korelasyon bulunan bağımsız değişkenlerin regresyon analizine alınması durumunda model, analizden bir bağımsız değişkenin ya da gözlemin çıkarılmasına ya da eklenmesine karşı duyarlı olacak, parametrelerde önemli değişiklikler olabilecektir²⁸⁶. Bu nedenle araştırmada ele alınan bağımsız değişkenler arasında çoklu-bağlantı sorununun olup olmadığını belirlemek üzere öncelikli olarak bağımsız değişkenler arasındaki ikili korelasyon katsayıları incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda

²⁸³ Büyüköztürk, 31.

²⁸⁴ Büyüköztürk, 32.

²⁸⁵ Büyüköztürk, 90.

²⁸⁶ Büyüköztürk, 98.

bağımsız değişkenlere ilişkin ikili korelasyon katsayılarının 0,70 ile 0,88 aralığında değiştiği görülmüş ve çoklu doğrusallık sorunu ile karşılaşıldığı için analiz sadece İşten ayrılma niyetinin geneli ile Bireysel Performansın geneli arasında gerçekleştirilmiştir.

3.3.2.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Tablo 3.3. Araştırmaya katılanların demografik bilgileri

Değişken		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	230	75,4
	Bayan	74	24,3
	Toplam	304	100
Yaş	18-24	80	26,3
	25-31	112	36,8
	32-38	75	24,7
	39 ve üzeri	37	12,2
	Toplam	304	100
Medeni Durum	Evli	133	43,8
	Bekar	171	56,3
	Toplam	304	100
Aylık Gelir	1300 ve altı	143	47,0
	1301-2000	147	48,4
	2000 ve üstü	14	4,6
	Toplam	304	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	44	14,5
	Lise	157	51,6
	Üniversite	103	33,9
	Toplam	304	100
Departman	Ön büro	60	19,7
	Yiyecek-İçecek (F&B)	57	18,8
	Güvenlik	28	9,2
	Kat Hizmetleri	59	19,4
	Teknik Servis	14	4,6
	Mutfak	36	11,8
	Diğer	50	16,4
Toplam	304	100	
Çalışma Süresi	12 ay ve altı	104	34,2
	13- 48 ay	112	36,8
	49 ay ve üzeri	88	28,9
	Toplam	304	100

Tablodaki verilere göre araştırmaya katılanları %75,4'ü (230) erkek, %24,3'ü (74) kadındır.

Katılımcıların %26,3'ü (80) 18-24 yaş arasında, %36,8'i (112) 25-31 yaş arasında, % 24,7'si (75) 32-38 yaş arasında, % 12,2'si (37) 39 ve üzeri yaş aralığındadır.

Medeni durumları açısından bakıldığında katılımcıların %43,8'i (133) evli, %56,3'ü (171) bekârdır.

Aylık gelirleri açısından bakıldığında katılımcıların % 47'si (143) 1300 lira ve daha az maaş almakta, %48,4'ü (147) 1301-2000 lira aralığında maaş almakta, %4,6'sı (14) 2000 liranın üzerinde maaş almaktadırlar.

Eğitim durumları açısından bakıldığında katılımcıların %14,5'i (44) ilköğretim düzeyinde, %51,6'sı (157) lise düzeyinde, 33,9'u (103) ön lisans ve lisans düzeyinde eğitime sahiptirler.

Katılımcıların çalıştıkları departman incelendiğinde %19,7'si (60) Ön büro, 18,8'i (57) Yiyecek ve içecek, 9,2'si (28) Güvenlik, 19,4'ü (59) Kat hizmetleri, 4,6'sı (14) Teknik servis, 11,8'i (36) Mutfak, 16,4'ü (50) diğer birimlerde çalışmaktadırlar.

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde 34,2'si (104) 12 ay ve daha az süredir, 36,8'i (112) 13-48 ay arasında, 28,9'u (88) 49 ay ve daha fazla süredir aynı işletmede çalışmaktadırlar.

3.3.2.2. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları

Tablo 3.4. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti ve Boyutlarına İlişkin Tutumları

Boyut	En Düşük	En Yüksek	\bar{X}	Std. Sapma
Ekonomik Etkenler	1	5	3,13	1,09
Örgüt Kültürü	1	5	3,08	1,16
Meslektaşlarla İlişkiler	1	5	3,01	1,27
İşi Bırakma Düşüncesi	1	5	3,09	1,14
İşten Ayrılma Niyeti (Toplam)	1	4,91	3,10	1,02

Katılımcıların İşten ayrılma niyeti ölçeğinin genelinden ve alt boyutlarından almış oldukları aritmetik ortalama, standart sapma puanları hesaplanmıştır. Buna göre en yüksek puanı Ekonomik etkenler boyutunda almışlardır $\bar{X} = 3,12$, en düşük puanı da meslektaşlarla ilişkiler boyutunda $\bar{X} = 3,01$ almışlar. İşten ayrılma niyetinin genelinden aldıkları aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 3,10$ 'dur. Bulgular incelendiğinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinde Ekonomik etkenlerin en yüksek ve Meslektaşlarla ilişkisinin en düşük etkiye sahip olduğu söylenebilir.

3.3.2.3. Katılımcıların Bireysel Performanslarına İlişkin Görüşleri

Tablo 3.5. Katılımcıların Bireysel Performans ve Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyut	En Düşük	En Yüksek	\bar{X}	Std. Sapma
Görev ve Yetenekler	1	5	2,88	0,99
İş Odaklılık	1	5	3,06	0,97
Yeniliğe Açıklık	1	5	3,14	1,22
Bireysel Performans (Toplam)	1,13	5	3,00	0,91

Katılımcıların Bireysel performans ölçeğinin genelinden ve alt boyutlarında almış oldukları aritmetik ortalama, standart sapma puanları hesaplanmıştır. Buna göre en yüksek puanı Yeniliğe Açıklık $\bar{X} = 3,14$, en düşük puanı ise Görev ve Yetenekler $\bar{X} = 2,88$ boyutunda almışlardır. Bireysel Performans ölçeğinin genelinden aldıkları aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 3,00$ 'tür. Bu bulgulardan hareketle çalışanların kendilerinin performanslarını Görev ve Yetenekler boyutunda en düşük, Yeniliğe açıklık boyutunda ise en yüksek gördükleri söylenebilir.

3.3.2.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

H1. Hipotezine İlişkin Bulgular

H1. Ekonomik etkenler ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları

arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.6. H1 Hipotezinin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Görev ve Yetenekler	İş Odaklılık	Yeniliğe Açıklık	Bireysel Performans
Ekonomik Etkenler	-,459**	-,550**	-,593**	-,597**

**p<0,01

Ekonomik etkenler ile Görev ve yetenekler arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-,459$); İşe odaklılık ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,550$); Yeniliğe açıklık boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,593$) ve Bireysel performansın geneli ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,597$) anlamlı bir ilişki vardır. Bulgulardan hareketle ekonomik etkenlerden kaynaklı işten ayrılma niyeti arttıkça bireysel performansın azalacağı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde en büyük ilişkinin ekonomik etkenler ile bireysel performansın geneli arasında olduğu görülmektedir. Ekonomik etkenlerin bireysel performansın önemli bir göstergesi olduğu söylenebilir.

H2. Hipotezine İlişkin Bulgular

H2. Örgüt kültürü ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.7. H2 Hipotezinin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Görev ve Yetenekler	İş Odaklılık	Yeniliğe Açıklık	Bireysel Performans
Örgüt Kültürü	-,431**	-,649**	-,570**	-,608**

**p<0,01

Örgüt kültürü ile Görev ve yetenekler arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-,431$); İşe odaklılık ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,649$); Yeniliğe açıklık boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,570$) ve Bireysel performansın geneli ile negatif yönde

orta düzeyde ($r=-,608$) anlamlı bir ilişki vardır. Bulgulardan hareketle örgüt kültüründen kaynaklı işten ayrılma niyeti arttıkça bireysel performansın azalacağı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde en büyük ilişkinin örgüt kültürü ile işe odaklılık arasında olduğu görülmektedir.

H3. Hipotezine İlişkin Bulgular

H3. Meslektaşlarla ilişkiler ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.8. H3 Hipotezinin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Görev ve Yetenekler	İş Odaklılık	Yeniliğe Açıklık	Bireysel Performans
Meslektaşlarla İlişkiler		-,486**	-,432**	-,518**
	-,452**			

**p<0,01

Meslektaşlarla ilişkiler ile Görev ve Yetenekler arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-,452$); İşe odaklılık ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,486$); Yeniliğe açıklık boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,432$) ve Bireysel performansın geneli ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,518$) anlamlı bir ilişki vardır. Bulgulardan hareketle meslektaşlarla ilişkilerden kaynaklı işten ayrılma niyeti arttıkça bireysel performansın azalacağı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde en büyük ilişkinin meslektaşlarla ilişkiler ile bireysel performansın geneli arasında olduğu görülmektedir.

H4. Hipotezine İlişkin Bulgular

H4. İş bırakmayı düşünme ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.9. H4 Hipotezinin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Görev ve Yetenekler	İş Odaklılık	Yeniliğe Açıklık	Bireysel Performans
İşi Bırakma Düşüncesi		-,618**	-,601**	-,598**
	-,421**			

**p<0,01

İşi bırakmayı düşünme ile Görev ve yetenekler arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-,421$); İşe odaklılık ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,618$); yeniliğe açıklık boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,601$) ve bireysel performansın geneli ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,598$) anlamlı bir ilişki vardır. Bulgulardan hareketle işi bırakmayı düşünme kaynaklı işten ayrılma niyeti arttıkça bireysel performansın azalacağı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde en büyük ilişkinin işi bırakmayı düşünme ile iş odaklılık arasında olduğu görülmektedir. Yani kısaca işi bırakma düşüncesi ile işe odaklılık arasında ters yönde önemli bir ilişki vardır.

H5 Hipotezine İlişkin Bulgular

H5. İşten ayrılma niyetinin geneli ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.10. H5 Hipotezinin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Görev ve Yetenekler	İş Odaklılık	Yeniliğe Açıklık	Bireysel Performans
İşten Ayrılma Niyeti		-,652**	-,629**	-,655**
	-,497**			

**p<0,01

İşten ayrılma niyeti ile Görev ve yetenekler arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-,497$); İşe odaklılık ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,652$); Yeniliğe açıklık boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ($r=-,629$) ve Bireysel performansın geneli ile negatif

yönde orta düzeyde ($r=-,655$) anlamlı bir ilişki vardır. Bulgulardan hareketle işten ayrılma niyeti arttıkça bireysel performansın azalacağı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde en büyük ilişkinin işten ayrılma niyeti ile bireysel performansın geneli arasında olduğu görülmektedir. Yani kısaca işten ayrılma niyeti bireysel performansın önemli bir belirleyicisidir.

H6. Hipotezine İlişkin Bulgular

H6. İşten ayrılma niyeti bireysel performansı negatif yönde etkilemektedir. Bu hipotezi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizin bağımsız değişkeni İşten ayrılma niyeti ölçeğinin geneline ilişkin işgören görüşleridir. Bağımlı değişken ise Bireysel Performans ölçeğinin geneline ilişkin işgören görüşleridir.

Tablo 3.11. H6 Hipotezinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart hata	β	t	p
Sabit	4,818	,211		22,815	,000
İşten Ayrılma Niyeti	-,584	,065	-,655	-9,046	,000
R= ,655	R ² = ,429				
F ₍₁₋₃₀₃₎ =81,824	p=0,000				

Bireysel Performans üzerinde etkisi olduğu düşünülen İşten ayrılma niyetinin, Bireysel performansı ne şekilde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda İşten ayrılma niyetinin bireysel performansı anlamlı şekilde negatif yönde etkilediği ($R=,665$, $R^2= .429$) ($F_{(1-303)} =81,824$, $p<0,01$) belirlenmiştir. Tablodaki bulgular incelendiğine İşten ayrılma niyeti bireysel performanstaki varyansın %42,9'unu açıklamaktadır. Ayrıca standartlaştırılmış β katsayısı incelendiğinde İşten ayrılma niyetindeki 1 birim artış bireysel performanstaki 0,655 birim azalışa karşılık gelmektedir. Bu bulgulardan hareketle işten ayrılma niyetinin bireysel performansın önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Bu çalışma, Erzurum'daki bakanlık belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ile performansları üzerine ilişkisi, ilişkisinin boyutları ve yönünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyeti ve bunun sonucunda oluşan işgören devir hızının, işgörenlerin performansını etkileyip etkilemediği araştırmamızın nedenini oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otelin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması yapıldıktan sonra otel işletmelerinin turizm endüstrisindeki yeri, önemi ve Erzurum ilinde turizm ele alınmıştır. Otel, insanların konaklama, yeme-içme ve eğlenme ihtiyaçlarını giderdikleri sosyal içerikli tesislerdir. Otellerin zaman satması, insan gücüne dayanması, personeller arasında yakın işbirliği ve dayanışma gerektirmesi ve sürekli hizmet veren işletmeler olması otellerin özellikleri arasında önem arz etmektedir. Otellere, belgelendirme, konaklama, tarihi gelişim, faaliyet süresi, büyüklüğü ve statüsüne göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Otel işletmelerinin, bir ülkede doğrudan istihdam kaynağı olması ve ülkelerin ödemeler bilançosuna önemli katkılar sağlaması otellerin turizm endüstrisinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışmamızın ikinci bölümde ise performans, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma niyeti sonucunda oluşan işgören devir hızı kavramları ve bu kavramların birbirleriyle ilişkileri tüm boyutları ile ele alınmıştır. Otel işletmelerinin özellikleri bir önceki bölümde değerlendirilmiş ve iş görenlerin ne denli önemli olduğu belirtilmişti. İş gören performansı bu bağlamda ele alınmış, literatürdeki performans tanımlarına yer verildikten sonra performansı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Belirtmek gerekir ki, performansı etkileyen bir faktör de iş gören devir hızıdır. İş gören devir hızı konusu ele alınmadan önce, iş görenin işten ayrılma niyeti üzerinde durulması gerekmiştir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili bilgi verildikten sonra iş gören devir hızı konusu detaylandırılmıştır.

İş gören devir hızı konusunda literatürde yapılan çeşitli tanımlara yer verilmiş, çeşitli açılardan iş gören devir hızının önemi ele alınmıştır. İş gören devir hızının nedenleri araştırılmış, iş gören devir hızının nasıl hesaplanacağı konusu literatürdeki

formüller gösterilerek örneklendirilmiştir. Son olarak iş gören devir hızının sonuçlar ile işletmeye getireceği maliyetler ele alınmıştır.

İşten ayrılma niyetinin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkan iş gören devir hızının performans ile olan ilişkisi ikinci bölümün son kısmında değerlendirilmiştir. Belirtmek gerekir ki, anket ölçeğinin uygulanması sonucunda elde edilen veriler de bu değerlendirmeler ile örtüşmektedir.

Çalışmamızın üçüncü ve son bölümü ise uygulamaya ayrılmıştır. Erzurum'daki bakanlık belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin işgören performansı üzerine etkisini belirlemek amacıyla kapalı zarflar içerisinde anket soruları dağıtılmış işgörenler anketleri doldurduktan sonra tekrar zarflara koyup kapalı şekilde teslim etmişlerdir. Bu usulün uygulanmasının sebebi, verilen cevapların bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı ve işverenlerle paylaşılmayacağı hususunun temin edilmesidir. Örneklem, 230 erkek ve 74 kadın iş gören üzerinde uygulanmış, demografik yapıyla ilgili veriler çalışmamızın üçüncü bölümde gösterilmiştir. Toplam 326 kişiye uygulanan anketler toplandığında 22 anket eksik dolduruldukları için analiz kapsamında değerlendirilmemiş, toplamda 304 adet anket üzerinden veriler değerlendirilmiştir.

Uygulanan anket ölçeğimiz iki kısımdan oluşmaktadır. İşten ayrılma niyeti ölçeği Ramsey tarafından geliştirilen ve 44 maddeden oluşan bir ölçektir. Anketin uygulanmasına geçilmeden önce 158 iş gören üzerinde pilot uygulama yapılarak ölçekteki önermelerin anlaşılabilirliği ölçülmüştür. Elde edilen veriler ışığında 22 maddenin uygulama için uygun olmadığı görülmüştür. İkinci kısım Bireysel performans ölçeği olup Batuk tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, 16 maddeden oluşmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ölçeği dört boyuttan oluşmakta olup bunlar ekonomik etkenler, örgüt kültürü, meslektaşlarla ilişkiler ve işi bırakma düşüncesidir. Katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğinin genelinden ve alt boyutlarından almış oldukları aritmetik ortalama, standart sapma puanları hesaplanmıştır. İş görenlerin işten ayrılma niyetlerinde ekonomik etkenlerin en yüksek ve meslektaşlarla ilişkinin en düşük etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bireysel performans ölçeği ise üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar görev ve yetenekler, iş odaklılık ve yeniliğe açıklıktır. Katılımcıların bireysel performans

ölçeğinin genelinden ve alt boyutlarından almış oldukları aritmetik ortalama, standart sapma puanları hesaplandığında, iş görenlerin kendilerinin performanslarını görev ve yetenekler boyutunda en düşük, yeniliğe açıklık boyutunda ise en yüksek gördükleri anlaşılmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde işten ayrılma ölçeğinin alt boyutlarıyla bireysel performansın alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Basit doğrusal regresyon analizi yapılarak işten ayrılma niyeti ile bireysel performans arasındaki ilişki ölçülmek istenmiştir. Analiz sonucunda işten ayrılma niyetinin bireysel performansı anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

►H1. Ekonomik etkenler ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

►H2. Örgüt kültürü ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

►H3. Meslektaşlarla ilişkiler ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

►H4. İşi bırakma düşüncesi ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H4 hipotezi kabule edilmiştir.

►H5. İşten ayrılma niyetinin geneli ile bireysel performans ve bireysel performansın boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

►H6. İşten ayrılma niyeti bireysel performansı negatif yönde etkilemektedir. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak literatür taramalarının ardından belirlenen hipotezler kabul edilmiş olup işten ayrılma niyeti ve boyutları ile bireysel performans ve boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, ayrıca işten ayrılma niyetinin bireysel performansı önemli derecede etkilediği saptanmıştır. Otel işletmelerindeki yöneticilerin yukarıdaki hipotezler ve bu hipotezlerin sonuçları doğrultusunda yönetim modellerini tekrar gözden geçirip değerlendirmeleri faydalı olacaktır.

Bu araştırma Erzurum ilindeki otellerle kısıtlanması sebebiyle sonuçların genellenebilmesi için turizm sektörünün farklı bölümlerinde (seyahat acenteleri, tur operatörleri, turistik restoran vs.) ve farklı illerde gerçekleştirilecek ilave araştırmayla desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyeti ve bireysel performansa ait

farklı değişkenler modele ilave edilebilir. Bu sayede araştırma farklı boyutlarla ele alınmış olacaktır.



KAYNAKÇA

- Akal, Zühal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara 2005.
- Akat, Ömer, *Turizm İşletmeciliği*, Ekin Kitabevi, Bursa 2000.
- Akbulut, Mete Türker, *Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara 2008.
- Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği(Aktob), *Turizmistatistikler*, 2014
- Akıncı, Zeki, Otel İşletmeciliği, Ankara 2011 S. 4-5; Özdemir, Ekrem- Akpınar, Ali Talip, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002/2, S. 4, Ss. 85-105.
- Akoğlan Kozak, Meryem, *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Eskişehir 2001.
- Aksu, Akın, *Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya 1995.
- Aktaş, Ahmet, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya 2002.
- Altıntaş, Nasuh, *Konaklama İşletmelerinde İşgücü Maliyet Kontrolünün İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Örnek Bir Model*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Afyonkarahisar 2000.
- Aras, Haşim, *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü*, T.C. Turizm Bakanlığı, Ankara 1993.
- Arı Sağlam, Güler, “Yöneticiye Duyulan Güven Bağlılığı Arttırır mı?”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Y. 2003, S. 2.

- Avcu, Nilgün – Küçükusta, Deniz, *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20, (2009); 1, 33-44.
- Aydın, Şule, *İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları*, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Ed. Cengiz Demir, Nobel Yayınları, Ankara 2005, Ss. 265-311.
- Aytaç, Aydın- Üçüncü, Kemal- Taşdemir, Taner, *İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Y. 3, S. 5, ss. 42-56.
- Barutçugil, İ.Sabit, *Turizm İşletmeciliği*, Bursa 1982.
- Batuk, Sevgin, *The Relationships Between Structural Empowerment, Work Engagement, Self-Rated Performance and The Moderating Effect of Preferred Level of Empowerment*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2011.
- Bayer, M. Zekai, *Turizme Giriş*, İstanbul 1992.
- Benligiray, Serap, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir 1999.
- Bingöl, Dursun, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum 1990.
- Birdir, Kemal, “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Y. 11, Eylül-Aralık 2000, ss. 142-148,
- Birnbaum, Dee-Somers, Mark John, *Fitting Job Performance Into the Turnover Model: An Examination of The Form of The Job Performance-Turnover Relationship And A Path Model*, Journal of Management, S. 19, 1993, ss. 1–11.
- Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2011.

- Büyüköztürk, Şener-Şekercioğlu, Güçlü- Çokluk, Ömay, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2014.
- Çakınberk, Arzu- Derin, Neslihan-Gün, Gül, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar-2011 C. 10 S. 36, ss. 252-272.
- Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi s. 3, Y. 2002/2, ss. 85-105.
- Çoban, Fadime, *Kaybetme Korkusu Sadakati Arttırdı Mı?* Capital, 1 Mart 2005, S. 23.
- Demir, Mahmut- Tütüncü, Özkan, *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 21 (2010); 1, 64-74.
- Demir, Nevzat, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2007.
- Demiroğlu, Osman Cenk-Lundmark, Linda, *Küresel Isınmanın Türkiye'deki Başlıca Kaynak Merkezlerine Etkisi: Geleceğe Yönelik Bir Analog Olarak 2010 Sezonu Anamolisi Ve Uyum Süreci*, 14. Ulusal Turizm Kongresi, 05-08 Aralık 2013 Kayseri (Turizmde Yenilikler), ss. 178-195.
- Doğu Coğrafya Dergisi*, S. 18, ss. 205-224.
- Ehtiyar, Rüya, *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya 1995.
- Ekin, Nusret, *İşçi Devrinin Nazari Esasları*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, C. 19, S. 1-4, 1957, ss. 49-112.
- Elmas, Bekir-Akkuş, Çetin-Cengiz, Gülizar, *Erzurum İli Temel Ve Destekleyici Turistik Ürün Çeşitlerinin Değerlendirilmesi*, Eul Journal of Social Sciences (Iv:I) Laü Sosyal Bilimler Dergisi, June 2013 Haziran, ss. 84-109.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2001.

- Geylan, Ramazan, *İşletmelerde Personel Disiplini*, Met Yayıncılık, Eskişehir 1993.
- Göksel, Aykut, *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı-Teori-Uygulama-Model*, Ankara 2013.
- Hazar, Atilla, *Meslek Yüksekokulları İçin Genel Turizm*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2010.
- İlkin, Akın-Diçer, Zeki, *Turizm Kesiminin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi*, Ankara 1991.
- İncekara, Ahmet, *Anadolu'da Yeni Turizm Olanakları ve Bölgesel Kalkınmadaki Yeri (Anadolu)*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2001-28, İstanbul 2001.
- İncekara, Ahmet, *Doğu Anadolu'da Kış Turizmi ve Gelişme Olanakları (Doğu Anadolu)*, Ticaret Odası, Yayın No: 1998-18, İstanbul 2001.
- Jones, Peter- Lockwood, Andrew, *The Management of Hotel Operations*, London, Thomson Learning, 2006.
- Kalaycı, Şeref, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, Ankara 2016.
- Kaya, Ufuk, *İşletmelerde Yıldırma Davranışları (Mobbing): İzmir'deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2009.
- Kaynak, Tuğray, *İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul 1996.
- Kazak, Pınar, *İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi ile İlişkisi-Denizli'deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma-*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli 2012.
- Kline, Paul, *An Easy Guide To Factor Analysis*, New York: Routledge 1993.
- Koca, Halil-Zaman, Serhat-Coşkun, Ogün, *Erzurum'un Spor-Kamp Turizmi Potansiyeli*,
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2014.

- Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Erzurum Konaklı Bölgesi'nde Yapılması Planlanan Yatırımlar Konusunda Finansal Fizibilite Raporu, 2012.
- Luecike, Richard, *En İyi Elamanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, Çev: Önder Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 2009.
- Maviş, Fermani, *Otel Yönetimi*, Ankara 2006.
- Met, Ömer L.-Sarioğlan, Mehmet, *Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma*, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Y. 3, S. 5, Aralık 2010, ss. 200-213.
- Mısırlı, İrfan, *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, Detay Yayıncılık, Ankara 2006 .
- Olalı, Hasan-Korzay, *Meral, Otel İşletmeciliği*, İstanbul 1993.
- Oral, Saime, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Ankara 2005.
- Osmanoğlu Taştan, Nurdan, *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, 2015.
- Özdemir, Ekrem- Akpınar, Ali Talip, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*
- Özdevecioğlu, Mahmut, *Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*, Amme İdaresi Dergisi, s. 37/4, Aralık 2004, ss. 97-115.
- Özeken, Ahmet Ali, "Türkiye Sanayiinde İşçiyi Barındırma Problemi" *İçtimai Siyaset Konferansları Dergisi*, s. 3, 1950, 103-130.
- Pallant, Julie, *Spss Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using Spss for Windows*, Open University Press, Berkshire 2011.
- Peker, Ömer-Aytürk, *Nihat, Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınları, Ankara 2002.
- Pıgors, Paul- Myers, A. Charles, *Personnel Administration*, Mc Grow Hill Book, New York, 1969.

- Polat, Selahattin-Elmastaş, Necmettin, *Tekman-Kiğı Hamzan (Çimenözü) Termal Su Kaynakları(Erzurum)*, Eastern Geographical Review, Vol. 14, ss. 235-250.
- Propenko, Joseph, *Verimlilik Yönetimi*, Çev: Olcay Baykal, Mpm Yayınları, Ankara 2011.
- Ramsey, Don R., *Impact of Motivation on Turnover With Respect to Hourly Female Workers in the Restaurant Industry, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership*, University of Phoenix, United States 2007.
- Rızaoğlu, Bahattin-Hançer, Murat, *Menü ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2005.
- Sarioğlu, Mehmet, *4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında İşgören Devir Hızı: Çeşme Yöresinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir 2007.
- Selçuk, Gökalp Nuri, *Turizm Ekonomisi*, Lisans Yayıncılık, İstanbul 2011.
- Szilagyı, D. Andrew, Wallace, J. Marc, *Organizational Behavior and Performance*, Scott Foresman & Co; 5 Sub Edition, 1990.
- Şahin, Faruk, *Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi*, Ege Akademik Bakış, 11, (2011); 2, 277-278.
- Şehitoğlu, Yasin- Zehir, Cemal, *Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi*, Amme İdaresi Dergisi 2010, Cilt 43, Sayı 4, ss. 87-110.
- Şendoğdu, A. Aslan, *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi-İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme*, Ankara 2014.
- Şener, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara 2007.
- Tabachnick, Barbara G.- Fidell, Linda S. *Using Multivariate Statistics (Subscription)*, Pearson Education, Boston 2012.
- Tambay, Ahmet, *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş 2006.

Tarlığ, Yaşar Tolga, *Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Taşkın, Engin, *Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü ve Azaltılması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Endüstrisi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir 1997.

Taştan, Seçil, “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Y. 2002, 4(2).

Tayfun, Ahmet- Çatır, Ozan, *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi Y. 5, S. 3, 2013, ss. 114-134.

Tiritoğlu, Esra, *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2006.

Toy, Süleyman-.Eymirli, Emine Bilgen, Karapınar, Murat, *Erzurum Konaklı Bölgesi Kıs*

Tuna, Muharrem, *Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C. 18, S. 1, Bahar, 2007, ss. 45-52.

Turan, Sibel, *Sağlık Çalışanlarının Devir Hızlarının Belirlenmesi Konusunda Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul 2012.

Turizm Merkezi Raporu, Turizm Raporları No:2, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Erzurum 2010.

- Türker, Nuray, “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi” *Turizmde Seçme Makaleler*, Tugev Yayını, No:47, İstanbul 1998, ss. 37-61.
- Tütüncü Özkan-Demir Mahmut, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Ankara 2002.
- Tütüncü, Özkan- Demir, Özkan, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 5, Sayı:2, 2003, ss. 146-169.
- Usta, Öcal, *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık, İzmir 2002.
- Ürger, Savaş, *Genel Turizm Bilgisi*, Antalya 1992.
- Wheelhouse, David, *Managing Human Resources in the Hospitality Industry, Michigan: The Educational Institute of American Hotel And Motel Association*, 1989.
- Whittington, J. Lee, Goodwin, Vicki-L.-Murray, Brian, *Transformational Leadership Goal Difficulty and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes the Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004.
- Yıldız Şeyda, *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta 2011.
- Yılmaz, Burcu- Halıcı, Ali, “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Y. 2, C. 2, S. 4, Kış 2010, 93-108.
- Yılmaz, Hüseyin, *Yüksek Performans Organizasyonu-Liderlik, Kültür ve Tasarım*, İstanbul 2013.
- Yılmaz, Yaşar, *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek&İçecek Maliyet Kontrolü*, Detay Yayıncılık, Ankara 2007

İnternet Kaynakları

Bozkurt, İlknur, *Personel Devir Hızını Kontrol Altına Almak*,

[Http://Oku.Blogcu.Com/Personel-Devir-Hizini-Kontrol-Altina-Almak/262628](http://Oku.Blogcu.Com/Personel-Devir-Hizini-Kontrol-Altina-Almak/262628)

www.Hurriyet.Com.Tr/Index/Arsivnews.Asp?İd=10595076

[Http://www.İha.Com.Tr/Haber-Tarihte-İlk-Kez-Palandokene-Kar-Tasindi-154706/](http://www.İha.Com.Tr/Haber-Tarihte-İlk-Kez-Palandokene-Kar-Tasindi-154706/)

[Http://Tsv2023.Org/Pdf/Tsv2023_Rapor1.Pdf](http://Tsv2023.Org/Pdf/Tsv2023_Rapor1.Pdf)

[Http://www.Turk-İnternet.Com/Portal/Yazigoster.Php?Yaziid=50277](http://www.Turk-İnternet.Com/Portal/Yazigoster.Php?Yaziid=50277)



EKLER

Ek 1. Pilot Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket çalışması, *Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Erzurum'daki Bakanlık Belgeli Oteller Üzerine Bir Çalışma* başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında uygulanacak anketin pilot uygulaması niteliğindedir. Cevaplarınız kimseyle paylaşılmayacak, bu araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK & Yusuf DÜRGEN

1. Cinsiyetiniz: Bay Bayan
2. Yaşınız: 18-24 25-31 32-38 39 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr
4. Aylık Gelir Düzeyiniz: 1300 TL ve altı 1301-2000 TL 2000 TL ve üstü
5. Eğitim Durumunuz: İlköğretim ve altı Lise Üniversite (Önlisans /lisans)
6. Çalıştığınız Departman: Ön büro Yiyecek-İçecek (F&B) Güvenlik
 Kat Hizmetleri Teknik Servis Mutfak Diğer
7. Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz: 12 ay ve altı 13-48 ay 49 ay ve üzeri

<i>Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü bir yöneticiden daha yüksekte olmak istiyorum.					
9. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü herhangi bir şekilde terfi ümidi yok.					
10. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü bir gün kendi otelimi açtığımda bana lazım olacak şeyleri öğreniyorum.					
13. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü gelecekte bir yönetici olma şansına sahibim.					
14. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü okul harçlığımı ödememe yardımcı olmuyor.					
15. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü iyi sağlık hizmetleri yok.					
16. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü başka bir işletmede aynı faydayı sağlayamayabilirim.					
17. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü işletmenin 401 (k) planı var.					
18. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü müşteriler arkadaş canlısı değil.					
19. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü semt güvenli değil.					
20. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü ulaşım güvenilir değil ve bu işe gelmek benim için rahat değil.					
21. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü bu otelle aynı semtte yaşıyorum.					
22. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü burada çalışanlardan hoşlanmıyorum.					
23. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü burası çalışmak için eğlenceli bir yer değil.					
24. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü burada arkadaşlarım var.					
25. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü çalıştığım en iyi insanlar bunlar.					

26. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü beni bu işten alıkoyacak finansal hedeflerim var.					
27. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü daha iyi bir hayat için daha fazla kazanmam gerek.					
28. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü düzenli bir gelire ihtiyacım var ve yeni bir iş bulduğumda böyle bir şans elde edemeyebilirim.					
29. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü evin gelirine katkı sağlayabilmek için paraya ihtiyacım var.					
30. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yakında taşınacağım ve yeni bir iş bulmam gerekecek.					
31. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü bu alanda birçok iş mevcut.					
32. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü başka bir şirkette işe başlayabilmek için çok yaşıyorum.					
33. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü yeni bir iş aramak istemiyorum.					
34. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü şirketin benim hakkımda endişelendiğini zannetmiyorum.					
35. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü bu işletmenin kültüründen hoşlanmıyorum.					
36. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yeni bir şirketin politikalarını öğrenmeye başlamak istemiyorum.					
37. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü işletme takım çalışmasına inanıyor.					
38. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yaptığım çaba için yeterli ödeme yapılmıyor.					
39. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü saat başı ücret çok düşük.					
40. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü çalışma saatlerim iyi.					
41. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü bahşişler iyi.					
42. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yöneticim hizmet kaliteme inanmıyor.					

43. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yöneticim çok titiz.					
44. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü çok çalışmamın karşılığını düzenli olarak takdir ediliyorum.					
45. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü yöneticim iş saatlerim hakkında esnekler.					
46. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü potansiyel yeteneklerimi geliştiremiyorum.					
47. Önümüzdeki 12 ay içinde işten ayrılmayı planlıyorum.					
48. Çok yakın bir zamanda işten ayrılmayı planlıyorum çünkü işten ayrılma konusunu çoktandır düşünüyorum.					
49. 1 yıldan daha uzun bir süre bu işte kalmayı planlıyorum.					
50. İşimi icra etmem için gerekli adım ve yöntemleri biliyorum.					
51. İşimin gerekliliklerini ve hedeflerini biliyorum.					
52. İşimdeki sorumluluklarımı biliyorum.					
53. İşimi yaparken ekipmanları nasıl kullanmam gerektiğini biliyorum.					
54. İşimde günlük olarak yapmam gerekenleri biliyorum.					
55. İşimi ustalıkla icra edebilmek için gerekli teknik bilgiye sahibim.					
56. İşimde etkin performans sergilemem için gereken yeteneklere sahibim.					
57. Kaliteli işler çıkartabiliyorum.					
58. Sorumluluğumdaki tüm görevlerimi zamanında tamamlayabilirim.					
59. İşin yararı için iş arkadaşlarımla ve üstlerimle işbirliği yaparım.					
60. İşime odaklanıp elimden gelenin en iyisini yaparım.					

61. İşimde aldığım sonuçlar hatasız ve doğrudur.					
62. Çalışma hızım tatmin edicidir.					
63. İşimde yeni fikirler üretirim.					
64. İşimde süregelen eski yöntemleri sorgulamaya çalışırım.					
65. İşimdeki problemleri çözmek için yeni yollar ararım.					

TEŞEKKÜRLER...

Ek 2. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, *Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Erzurum'daki Bakanlık Belgeli Oteller Üzerine Bir Çalışma* başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Cevaplarınız kimseyle paylaşılmayacak, bu araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK & Yusuf DÜRGEN

1. Cinsiyetiniz: Bay Bayan
2. Yaşınız: 18-24 25-31 32-38 39 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr
4. Aylık Gelir Düzeyiniz: 1300 TL ve altı 1301-2000 TL 2000 TL ve üstü
5. Eğitim Durumunuz: İlköğretim ve altı Lise Üniversite (Önlisans /lisans)
6. Çalıştığınız Departman: Ön büro Yiyecek-İçecek (F&B) Güvenlik Kat Hizmetleri
 Teknik Servis Mutfak Diğer
7. Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz: 12 ay ve altı 13-48 ay 49 ay ve üzeri

<i>Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü ücret çok düşük.					
9. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yaptığım çaba için yeterli ödeme yapılmıyor.					
10. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü başka bir işletmede aynı faydayı sağlayamayabilirim.					
11. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü herhangi bir şekilde terfi ümidi yok.					
12. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü daha iyi bir hayat için daha fazla kazanmam gerek.					
13. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü evin gelirine katkı sağlayabilmek için paraya ihtiyacım var.					
14. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü düzenli bir gelire ihtiyacım var ve yeni bir iş bulduğumda böyle bir şans elde edemeyebilirim.					
15. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü bu işletmenin kültüründen hoşlanmıyorum.					
16. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü işletme takım çalışmasına inanıyor.					
17. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü yöneticim hizmet kaliteme inanmıyor.					
18. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü çok çalışmamın karşılığını düzenli olarak takdir ediliyorum.					
19. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü yöneticim iş saatlerim hakkında esnektir.					
20. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü burada çalışanlardan hoşlanmıyorum.					

21. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü burası çalışmak için eğlenceli bir yer değil.					
22. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü burada arkadaşlarım var.					
23. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü çalıştığım en iyi insanlar bunlar.					
24. Bu işten ayrılmayı planlıyorum, çünkü bu alanda birçok iş mevcut.					
25. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü başka bir şirkette işe başlayabilmek için çok yaşıyorum.					
26. Bu işte kalmayı planlıyorum, çünkü yeni bir iş aramak istemiyorum.					
27. Önümüzdeki 12 ay içinde işten ayrılmayı planlıyorum.					
28. Çok yakın bir zamanda işten ayrılmayı planlıyorum çünkü işten ayrılma konusunu çoktandır düşünüyorum.					
29. 1 yıldan daha uzun bir süre bu işte kalmayı planlıyorum.					
30. İşimi icra etmem için gerekli adım ve yöntemleri biliyorum.					
31. İşimin gerekliliklerini ve hedeflerini biliyorum.					
32. İşimdeki sorumluluklarımı biliyorum.					
33. İşimi yaparken ekipmanları nasıl kullanmam gerektiğini biliyorum.					
34. İşimde günlük olarak yapmam gerekenleri biliyorum.					
35. İşimi ustalıkla icra edebilmek için gerekli teknik bilgiye sahibim.					
36. İşimde etkin performans sergilemem için gereken yeteneklere sahibim.					
37. Kaliteli işler çıkartabiliyorum.					
38. Sorumluluğumdaki tüm görevlerimi zamanında tamamlayabilirim.					

39. İşin yararı için iş arkadaşlarımla ve üstlerimle işbirliği yaparım.					
40. İşime odaklanıp elimden gelenin en iyisini yaparım.					
41. İşimde aldığım sonuçlar hatasız ve doğrudur.					
42. Çalışma hızım tatmin edicidir.					
43. İşimde yeni fikirler üretirim.					
44. İşimde süregelen eski yöntemleri sorgulamaya çalışırım.					
45. İşimdeki problemleri çözmek için yeni yollar ararım.					

TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
ADI SOYADI	Yusuf DÜRGEN
DOĞUM YERİ VE TARİHİ	Erzurum-01.06.1984
EĞİTİM DURUMU	
LİSANS ÖĞRENİMİ	Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi
BİLDİĞİ YABANCI DİLLER	İngilizce- rusça
BİLİMSEL FAALİYETLERİ	
İŞ DENEYİMİ	
STAJLAR	
İLETİŞİM	
E-POSTA ADRESİ	yusufdurgen@hotmail.com.tr
TARİH	