



## OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN İŞGÖREN DEVİR HIZININ ANALİZİ: KAPADOKYA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

EMPLOYEE TURNOVER RATE ANALYSIS IN TERMS OF HUMAN RESOURCES IN  
TOURISM BUSINESS: THE CASE OF CAPPADOCIA REGION

Arzu ÇAKINBERK

Tunceli Üniv., İİBF  
İşletme Bölümü  
[acakinberk@tunceli.edu.tr](mailto:acakinberk@tunceli.edu.tr)

Neslihan DERİN

İnönü Üniv., Kale MYO,  
Pazarlama Bölümü  
[nderin@monu.edu.tr](mailto:nderin@monu.edu.tr)

Gül GÜN

İnönü Üniv.Sos.Bil. Enst. Doktora  
Öğrencisi  
[gulgul012@hotmail.com](mailto:gulgul012@hotmail.com)

### Öz

İnsan kaynakları yönetimi açısından işletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri; işgörenlerin bir işyerinde uzun süre çalışmaması ve daha iyi iş olanakları bulduğunda işyerini değiştirmesidir. İşgören devri, işletmedeki yetenek ve yetkinlikleri yitirmenin yanı sıra, yeni işe alım ve oryantasyon maliyetlerini artırması açısından da ek yük getirmektedir. Turizm sektörünün kendine özgü bir takım koşullarından dolayı, bu sorun otel işletmelerinde ayrı bir öneme sahiptir. Bu nedenle; “Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgören devir hızının analizi” çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde; işgören devir hızı ve işgören devrinin yarattığı sonuçlar incelenmiştir. İşgören devrinin hesaplanması kısaca ele alındıktan sonra otel işletmelerinde işgören devri incelenmiştir. İkinci kısımda ise; otel işletmelerinde işgören devrini analiz etmek ve bazı değişkenler ile işgörenin iş değiştirme sıklığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Kapadokya Bölgesindeki otel işletmelerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Veriler 13.0 SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Son olarak; araştırma sonuçları tartışılmış ve otel işletmeleri yöneticilerine konuya ilişkin bazı önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören Devir Hızı, İş Değiştirme, Yıldızlı Otel İşletmesi, Kapadokya Bölgesi

### Abstract

It is one of the important issues that business face in terms of human resources that labour turnover cannot work for a long time in a business place and they want to change their bussiness place when they find better employment oppurtunities. Labour turnover, as well as losing the skills and competencies of the business, in terms of recruitment of new and orientation costs brought additional burden. Tourism sector due to the unique conditions of a team, this problem has a special importance in accommodation establishments. Therefore, “hotels with four and five stars in the region of Cappadocia analysis of labour turnover determined as the aim of the study.

For this purpose, the first part of the study; labour turnover speed and created by labour turnover results were studied. After briefly discussed the labour turnrove rate, calculation,labour turnover rate investigated at hotel establishments. In the second part; to analyze labour turnover at hotel establishments and so as to some variables with frequency of employee’s job change the relationship between to examine, a survey was conducted in hotel business Cappadocia region. The data was analyzed with SPSS 13 statistical software package. Finally, the results of the research were discussed and managers of hotel business were made some suggestions on the subject.

**Key Words:** Labour of turnover, job change, hotels with star, Cappadocia Region.

## Giriş

İşletmeler verimli bir şekilde çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları organizasyonda tutabilmeli ve çalışanların bir yandan “doğru işi” yapmaları, diğer yandan “işlerini doğru” yapmaları sağlanmalıdır (Yüksel,1998, s:1). Geçmişte bu faktör pazar ekonomisine bağımlı olarak hareket eden, her zaman için kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir kaynak olarak düşünülmekteydi. Ancak zamanla şartlar değişime uğramış (Özkalp, 1991, s:6); küreselleşme sürecinde ulusal ekonomik değerler küresel değerlerle ikame edilmiş ve bu değişimin yarattığı bulanıklık içinde ulusal ve yerel ekonomiler kendilerini bir anda küresel belirleyiciler tarafından çizilen bir rota üzerinde hareket etme zorunluluğu içinde bulmuşlardır (Dulupçu, 2001; s:3). Dolayısıyla bu zorunluluk insan kaynaklarının stratejik açıdan değerlendirilmesi sonucuna yol açmış ve “işgören devrinin” insan gücü planlamacılarının dikkatini çeken konular arasındaki önemi artırmıştır. Çünkü işgören devri, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok sorunla karşı karşıya bırakmaktadır. Örneğin işgören devrinin yüksek olduğu firmalarda çalışanlar “Geride Kalan Sendromu” denen düşük motivasyondan mustarıdır (Theodossiou, 2007, s:71-83). Ayrıca çalışanın istifası, emekliliği, ya da görevden alınmasıyla oluşan işgören devrinin (Hendrie, 2004, s:434) şirketlerin insan kaynakları ile ilgili önemli bilgilerini öğrenmede önemli bir araç olduğu saptanmıştır (Lucifora, 1998, s:353). Ayrıca işgören devri, işletmedeki yetenek ve yetkinlikleri yitirmenin yanı sıra, yeni işe alım ve oryantasyon maliyetlerini artırması açısından da kurumlara ek yük getirir.

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı otel işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan personelin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan personelin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için personelin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002, s:2). Fakat turizm sektöründe bu kadar önemli olan insan kaynağının bazı nedenlerden ötürü sık sık işyeri değiştirdiği, bu yüzden de sektörde işgören devir hızının çok yüksek olduğu pek çok araştırma ile ortaya konulmuştur (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004, s: 28; Hendrie, 2004, s:434). İşgücü devri konusundaki istatistiklerine göre 1994 ve 2000 yılları arasında, otel işletmelerine yeni giren ve 12 aydan daha az süredir çalışan iş görenlerin yıllık ortalama işgören devir oranlarının istatistiksel dağılımı %27 ile %41 arasındadır (Lam vd., 2003,s:). Yaylı ve Çöp,

Türkiye’de turizm sektöründeki işgören devir hızının %34’leri bulunduğunu ifade etmektedirler (Yaylı ve Çöp, 2009,s:187).

Turizm sektöründe işgören devir hızının önemi nedeniyle bu çalışmanın amacı, “Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinde işgörenlerin devir hızının analizi” olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle işgören devir hızı kavramı incelenmiş, daha sonra işgören devrinin yarattığı sonuçlar üzerinde durulmuştur. İşgören devrinin hesaplanması kısaca ele alındıktan sonra otel işletmelerinde işgören devri incelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında ise otel işletmelerinde işgören devrini analiz etmek amacıyla Kapodokya Bölgesindeki otel işletmelerinde bir uygulama yapılarak, sonuçları tartışılmıştır.

### **1. İşgören Devir Hızı Kavramı**

İşgören devri, insan gücü planlamacılarının dikkatini çeken önemli bir konudur. Çünkü işgören devri, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. Kavram olarak işgören devri, belirli bir dönemdeki personel hareketliliğinin o dönemdeki ortalama personel sayısına oranıdır (Kankaanranta vd., 2007, s:55).

2008 yılından itibaren yaşanmaya başlayan küresel mali krizin doğal sonuçlarından birisi olan “işsizlik” oranı “işgören devri” kavramına ayrı bir boyut kazandırmıştır. Teknoloji ve girişimciliğin etkisi ile Avrupa ekonomisinde 20. yüzyılın son çeyreğinde meydana gelen değişiklikler, işgücü piyasası esnekliğinin yükselmesine yol açmıştır. Geçmişte firmalar işgücünün en iyisini çekmek ve onları ellerinde tutmak için uzun zamanlı işçi-işveren ilişkisine dayanıyorlardı. Yeni teknolojiye yapılan yatırımlarla verimliliğe öncelik veren firmalar, az talep olduğu zamanlarda işçileri çıkarmaya yönelmişlerdir. Bu esneklik, istihdam seviyelerinde ve iş arayanların iş marketine girmesinde pozitif bir etki yaratmasına rağmen, kişilerin üzerindeki etkisi, belirsizdir. Bunu Harrison “iş market esnekliğinin kara yüzü” olarak adlandırmaktadır (Theodossiou ve Vasileiou, 2007, s:2)

İşgücü devir hızı ise; çalışanların işle ilgili algılamaları ve iş değiştirmeye olan eğilimleri olarak kısaca tanımlanabilir (Foote, 2004, s:963). İşgücü devrine sadece ayrılmalar açısından bakan görüşe göre, işgören devir hızı; “pozisyonların gönüllü ya da gönülsüz boşalması sonucunda yerine yeni çalışanın alınması ve yetiştirilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Gustafson, 2002, s: 106). İşgören devrinin oranının hesaplanmasında iki temel olgu yatmaktadır. Bunlar, bir dönem içerisinde organizasyondan emeklilik, ölüm, iş kazası, evlilik ve annelik gibi değişik nedenlerle ayrılmalar ile aynı dönem içerisinde

ayrılanların yerine işe girme, yeni yatırımlar nedeniyle işe alma gibi çeşitli nedenlerle örgüte olan yeni katılımlardır (Şimşek ve Öge, 2007,s:69). Gönüllü ya da gönülsüz olarak bir personel firmayı terk ettiğinde, yeni eleman işe alınmakta ve eğitilmektedir. Terk edenlerin hareketlilik olasılığı gelenlere nazaran daha yüksektir ve gidenlerin kalanlara göre daha az üretken oldukları düşünülmektedir. Örgütsel psikoloji literatüründe “Hobo sendromu” olarak adlandırılan bu fenomenin içgüdüsel uyarılardan türediğine inanılmaktadır (Munasingh, 2004,s:191).

Yapılan çalışmalarda, çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmalarını etkileyen üç temel faktör olduğu ifade edilmektedir (Hendrie, 2004,s:434; Johnsrud vd., 2000, s:34). Bunlar; çalışanların kişisel özellikleri (ilgiler, yetenekleri, kabiliyetleri), tutumları (moral seviyeleri, işyerlerine karşı tutumları) ve demografik özellikleridir (medeni durumu, yaş, cinsiyet gibi). Genellikle çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmalarını oluşturan nedenler, işletme yönetimince kontrol edilebilir özelliktedir (Aksu, 1995, s:113). İşletme için önemli olan ve büyük maliyetlere sebep olan ayrılmalar bu tür ayrılmalardır. Nispeten yeni bir yaklaşım olarak önerilen “taksonomi” veya bir başka deyişle “bilgi sınıflandırması yöntemi” kontrol edilebilir işten ayrılmaların büyüklüğünü tespit etmek için kullanılmaktadır (Dalton, 1981, s: 716-721). İşten çıkartılanlar ise özellikle ekonomik koşullar nedeniyle işveren tarafından verilen bir kararla işine son verilenlerdir (Çakır, 2001, s:177). Yönetim tarafından işletmeden çıkarılan bireyler, alternatif işletme bulmakta güçlük çekebilirler. Ayrıca çalışanların işten çıkarılması onların kurumlara güven duyamamasına neden olacak ve çıkarıldıkları işletme ile benzer çalışma ortamına sahip işletme bulamadıklarından yeni işlerinden de tekrar ayrılma eğiliminde olacaklardır.

## **2. İşgücü Devrinin Sonuçları**

İşten ayrılmalar ister gönüllü nedenlerle ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, işletmenin işgören devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşletmelerde yüksek işgören devir hızının, hem örgütsel ve hem de bireysel boyutta yarattığı olumsuz etkiler söz konusudur. Yüksek işgören devir hızının zaman kaybıyla birlikte eğitim, işçilik, tazminat giderlerindeki artış, uyum sorunları, iş kazası riskinde artış, çalışanlarda güvensizlik ve moral bozukluğu, ürün kalitesinde yaşanan sorunlar şeklinde örgütlere yansıtacağı ileri sürülmektedir.

Bununla birlikte yüksek işgören devir hızı, bireyin kariyerinde başarısızlığa yol açabilir, kariyerinde ilerleme şansını ortadan kaldırabilir. Birey, yeni bir iş bulamama,

ekonomik sorunlar yaşama ile alıştığı ekonomik ve sosyal çevreden uzaklaşma gibi olumsuz durumlara maruz kalabilir.

İşgören devir oranı yüksek olan kurumlarda, yaşanan olumsuzlukların arasında yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitim, işe alım maliyetleri, çalışmaya devam eden kişilerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü ve yeni gelenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan endişe yer almaktadır (Bibby, 2008, s:65; Scott ve diğ., 1999, s: 405).

İşgören devrinin işletmeler açısından önemi incelendiğinde, işten çıkarılmaldan çok işten ayrılmaların işletmeye daha fazla olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir. İşten ayrılmaların işlerin aksamasına, kalan çalışanların iş yükünün artmasına dolayısıyla memnuniyetsizliğin ve motivasyonun düşmesine sebep olmaktadır. Memnuniyetsizlik ve motivasyon düşüklüğü işletmenin hizmet ve üretim kalitesini düşürmekte ve müşterilerin de memnuniyet düzeylerini olumsuz şekilde etkilemektedirler. İşgören devri işletmelerin sonraki dönemlerde yaşayacağı kötü gidişatın da belirtisi olabilir. Daha da önemlisi firmalar, işyerlerinden ayrılan çalışanlarının sahip oldukları bilgilerini rakip firmalara taşımaları sonucunda rekabet avantajlarını yitirebilirler (Zawacki, 1993, s:73).

Yukarıda belirtilen olumsuz durumlara rağmen işgören devrinin olumlu etkileri de söz konusudur. Örneğin; işgören devri çalışan sirkülasyonu yoluyla örgüte taze kan sağlayarak işletme uyumunun artmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca, sağlığı bozulan ve yaşı ilerleyen çalışanların daha sağlıklı ve daha genç çalışanlarla yer değiştirmesi sonucunda işletme sürekli bir dönüşüm ve yapılanma sürecine girer. Dolayısıyla belirli oranlarda işgören devrinin işletmeler için normal ve sağlıklı olduğu söylenebilir. Bu nedenle, personel hareketliliğini takip eden insan kaynakları yöneticilerinin birey, grup ve örgüt ihtiyaçlarını göz önüne alarak, bunlar arasında bir denge bulmaları önemlidir.

İşgücü devri, işletmenin faaliyetlerini, performansını önemli ölçüde etkileyen ve verimliliğin artırılması, çalışanların etkin kullanılması mal ve hizmetlerin sunumunda hedeflenen kalitenin tutturulması, ülke ekonomisi ve toplumsal faktörler nedeniyle çözülmesi gereken önemli bir olgudur.

### **3. İşgören Devir Hızının Hesaplanması**

İşgören devir hızının hesaplanması, işletmelerin ileride ne kadar miktarda çalışana gereksinim duyacağını bilmesi ve insan kaynakları planlayıcılarının gereksinim duyacağı

konuları ayrıca işten ayrılan personelin eğitim durumu, hangi departmanlarda çıkışların fazla olduğu gibi işletmenin insan kaynakları planlamasında yararlanacağı bilgileri öğrenmede etkili olacağı söylenebilir. İşgören devrinin hesaplanmasında izlenecek yol geniş ölçüde işgören devri kavramıyla ilgili olduğundan, bu kavramlar bir ölçüde işgören devir oranlarının hesaplanmasında çıkış noktasını oluştururlar (Alıçcı, 1998, s:30).

İşgören devir hızını gösteren “devir oranı” bazen olduğundan çok farklı görülebilir. Bunun nedeni işgörenden bazılarının aynı işyerine yılda birkaç kez girip çıkmalarıdır. Bu durumda bu hareketler tekrarlamalı olarak ölçümlere katılmış olur. Ayrıca mevsimlik işlerdeki işgören devri oranı ile sürekli işlerdeki işgören devir oranını değişik biçimlerde yorumlamak gerekir. Örneğin mevsimlik olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde işgören devir hızını yıllık olarak hesaplamak, oranın çok yüksek çıkmasına neden olacaktır. Çünkü bu tür işletmeler çalışanları turizm sezonu boyunca çalıştırmak için işe almaktadır. Dolayısıyla çalışanlar sezon sonunda işten çıkarılmakta ya da kendileri ayrılmaktadır.

İşgören devrinin hesaplanmasında farklı yöntemler kullanılmaktadır. Aşağıda kısaca bu yöntemlerden bahsedilecektir.

**3.1. Çıkışlar Üstüne Kurulu Oranlar:** Süreç içinde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyümekte olduğu varsayılacaktır. Bu durumda gerçek işgücü dönüşüm oranı çıkışlar üzerinden hesaplanacaktır. Bu yöntemin zayıf tarafı ise şirkette çalışan sabit işgücü oranını belirlemede ki eksikliğidir (Walmsley, 2004, s: 276).

**3.2. Girişler Yöntemi:** Eğer çıkışlar girişlerden fazla ise ve süreç içinde de bir giriş çıkış dengesi kurulması öngörülüyorsa, küçülmekte olan bir işletme söz konusu olacak ve işgören dönüşüm oranı girişler üzerinden hesaplanacaktır. Bu yöntemde işletmeden ayrılmalar olmadan işe yeni alınan işgörenler de dâhil olmaktadır. Dolayısıyla yöntemin kullanımında çıkacak oran yüksek olabilir ve işletme yönetiminin yanılması kaçınılmaz olabilmektedir (Aksu,1995; s:217 ).

**3.3. İşgücü Akış Yöntemi:** Ayrılmalar ve girişler yönteminin birleştirilmesiyle ortaya çıkan bu yöntem girişler ve çıkışlar toplamının ortalama işgücü sayısına bölünmesiyle bulunur (Alıçcı, 1998, s:43).

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

**a) Birinci Durum;**



İşgücü devir oranı = İşe alınan ve ayrılan işgörenler toplamı / Ortalama işgören sayısı x 100

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

### **b) İkinci Durum**

İşgücü devir oranı = (İşe alınanlar + İşten ayrılmalar / 2) / Ortalama işgören sayısı x 100

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

**3.4. Net İşgücü Yöntemi:** Bu yöntemin kullanılmasında esas olarak alınan sayı ayrılanların yerine geçenlerdir. Baz olarak bu sayının kullanılmasının gereği, işletme açısından yerine yeni işçi alınmayan ayrılmaların işletmeye bir masraf doğurmadığıdır. Bu yöntemin kullanılabilmesi için, işgören devir hızının hesaplanacağı dönemde, işe alınan işgörenlerin sayısı işletmeden ayrılan işgörenlerin sayısından fazla olmamalıdır. Bu sayı fazla olduğu takdirde yöntemin kullanılması işletmedeki gerçek işgören devir oranını vermeyecektir (Demir, 2002,46).

**3.5. Bowey İstikrar Indexi:** Bowey'in indexi işgörenlerin hizmet sürelerini de hesaba katmayı esas alır. Belirli bir dönem içinde işletmeye dâhil olanları ile birlikte şimdiki işgörenlerin hizmet sürelerini de esas alır (Aksu, 1995, s:218). Bu index, eğer tüm dönem boyunca istihdam edilmişlerse işgörenlerin sahip olabileceği toplam hizmetin süresine uyarlanmıştır. Bu dönem genelde 2 yıldır ve hizmet süresi ay olarak esas alınır.

Görüldüğü gibi, işgören devir oranını hesaplarken çeşitli yöntemler söz konusudur.

## **4. Otel İşletmelerinde İşgören Devri**

Otel işletmeleri, turizm sektörü içinde farklı niteliklerdeki elemanların değişik bölümlerde istihdam edildiği emek yoğun hizmet işletmeleridir. İnsan gücüne kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulan turizm sektöründe, işletmelerin en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde çalışanın kalitesi ve yetkinliği çok önemlidir.

Ayrıca çalışanın çalışma biçimi ve koşulları hizmet kalitesini direkt etkilemektedir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin kalitesi, çalışanların beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılıdır (Uçkun vd.. 2008, s: 2). Bu işletmeler rekabetin yoğun olduğu dinamik bir

çevrede faaliyetlerini sürdürmeleri nedeniyle çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda büyük bir işgücü hareketliliğine sahne olmaktadır. Bu nedenle yüksek işgören devir hızı genellikle bu işletmelerde görülen en önemli sorundur (Carbery, v.d. 2003, s:650). Bunun temel nedeni; genel olarak turizmin mevsimsellik özelliğidir. Bu sektörün dış faktörlerden oldukça fazla etkilenmesi de söz konusu sorunun önemli bir başka nedenidir. Örneğin, kalite kontrol denetimi, devir hızının yaşandığı turizm işletmelerinde hem çalışanlar hem de yönetim için önemli bir sorun teşkil etmektedir (Woods ve Macaulay, 1989, s:80).

Turizm sektörünün kendine özgü bazı özelliklerinden ötürü, işgörenlerin bir işyerinde uzun süre çalışmaması veya daha iyi iş olanakları çıktığında işyerini değiştirmesi ve bu durumda çalışanları bağlayıcı bir unsurun olmaması otel işletmelerinin karşılaştığı en büyük sorunlardır (Demir, 2002, s:6; Walmsley, 2004, s: 275).

Hizmet sektöründe yapılan bir araştırmada, çalışanların sık iş değiştirme nedenlerini sekiz ana faktör altında sınıflandırmışlardır (Gustafson, 2002, s:106, Iverson ve Deery, 1997, s:71). Bunlar; yönetimin kalitesi, iletişimdeki noksanlık, olumsuz çalışma koşulları, şirket kültürüyle uyşamama, düşük ücret, sorumluluk tanımının açık olmayışı, işin yapılması konusunda yönlendirenin olmayışı, çalışanların kalitesidir. Bu faktörlerin etkisiyle otel işletmelerinde gerçekleşen yüksek devir hızı işletmelere pahalıya mal olan ve önemli sayılan bir unsur olarak görülmektedir (Sutherland, 2002, s:710).

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işgören politikası genellikle kısa dönemli istihdama daha yatkındır. Yöneticiler çalışanlara uzun çalışma saatleri ve az maaş sunmakta, tazminat hakkı doğmaması için çalışanları bir yıldan kısa süre işte tutma şeklinde uygulamaları benimsemişlerdir. Otel işletmelerinde işgören devir maliyetleri, işletme işgöreni çıkardığında başlar ve çıkan elemanın yerine yeni eleman alınması, eğitilmesi ve oryantasyonu ile sona erer. Bu süreçte işletmeler birçok gider kalemiyle karşı karşıya gelmektedirler.

Literatürde genel olarak işletmeler için %13-%14'lük yıllık devir hızı normal karşılanmaktadır. Bu devir oranının üstü yüksek devir hızı, altı ise düşük devir hızı olarak değerlendirilebilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s:99). Yiyecek-içecek işletmelerinde yapılan bir literatür çalışmalarında, bu alandaki devir hızını etkileyen faktörlerin turizm sektörünün karakteristik özelliklerinden kaynaklandığı saptanmıştır (Walmsley, 2004, s:275; Hendrie, 2004, s:434; Hogan, 1992, s:40).



Otel işletmelerinde mesai saatlerinin uzun olması, yoğun çalışma şartları ve maruz kalınan bazı rahatsızlık verici, hoş olmayan davranışlar hatta taciz vs gibi olumsuz olaylardan ötürü kadın çalışanlarda işten ayrılma ve iş yeri değiştirme sıklığı artabilmektedir. Bu çalışmada cinsiyet değişkeninin işten ayrılma veya iş değiştirme sıklığı arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi uygun görülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

“H<sub>1</sub>: Çalışanların cinsiyeti ile işgören devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Çalışanların iş güvenliği ve sosyal hakları elde etmeleri oldukça büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda iş ve sosyal güvenlik garantisi altında çalışanların işlerinde daha verimli oldukları, iş ortamını sevdiğileri, çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Stein, 2000; Hertneky, 1999: Akt: Tütüncü ve Demir, 2003, s:151). Bu çalışmalar göstermektedir ki; çalışanın işletmede iş güvenliğinin olması, kadrolu olarak görev yapması işten ayrılmalarını azaltan bir unsurdur. Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada işgörenin işyerinde geçici ya da kadrolu olarak görev yapmasının iş değiştirme sıklığını etkileyip etkilemeyeceği araştırılmıştır. Bu doğrultuda;

“H<sub>2</sub>: Çalışanların kadro durumu ile işgören devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi geliştirilmiştir.

## **5. Araştırma Metodolojisi**

### **5.1. Çalışmanın Önemi, Amacı ve Hipotezleri**

Otel işletmeleri, farklı nitelikte birçok personelin bir arada ve farklı bölümlerde çalıştığı, turizm sektörü içerisinde en büyük istihdam kaynağı olan işyerleridir. Ancak turizm sektörünün kendine özgü bir takım özelliklerinden dolayı işgörenlerin uzun süreli çalışmaması, daha uygun şartlar bulduğunda hemen işletme değiştirmesi ya da bağlayıcı unsurların olmaması otel işletmelerinin karşılaştığı en büyük sorunlardandır. Bu sorunların yol açtığı en önemli sonuç ise, yüksek işgören devridir.

Bu çalışmanın temel amacı; Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinin “işgören devir hızının” analiz edilmesi ve çalışanların cinsiyeti ve kadro durumu ile iş değiştirme sıklığı arasındaki ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>: Çalışanların cinsiyeti ile işgören devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların kadro durumu ile işgören devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Nevşehir Otelciler Birliği Derneği'nin 2008 yılı verilerine göre; Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel sayısı 1250 kişidir. Bu çalışmada tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 450 işgörene anket uygulanmış, anketi yanıtlamak istenmemesi veya eksik/geçersiz bilgi verilmesi gibi nedenlerden dolayı ancak 380 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

Bu çalışmada işgören devir hızının hesaplanabilmesi için anketin uygulandığı otellerin üst düzey yöneticilerine ve/veya insan kaynakları sorumlularına bir yıl içinde işe başlayanlar ile işten ayrılanların sayıları ve bunların otelde hangi departmanlarda çalıştıkları sorulmuştur. Elde edilen bu veriler ile araştırma kapsamındaki otellerin işgören devir hızları “işgören akış yöntemi” nin ikinci durum formülü kullanılarak hesaplanmıştır.

### **5.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı**

Bu çalışmada, yazarlardan Gün (2008)'ün yüksek lisans çalışması için topladığı veriler kullanılmıştır. Veriler bu araştırma için yeniden yapılandırılarak farklı analizlere tabii tutulmuştur.

Araştırma verileri hazırlanan bir soru formu yardımıyla “yüz yüze anket yöntemiyle” toplanmıştır. Otel çalışanlarına dağıtılan bu ankette; katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve yaptıkları görevler, iş değiştirme sıklıkları gibi işlerine ilişkin toplam 14 soru bulunmaktadır. Elde edilen veriler 13.0 SPSS istatistik paket programı ile analize tabii tutulmuştur.

### **5.4. Araştırmanın Güvenilirliği ve Verilerin Analizi**

Ölçeklerin güvenilirliklerini belirleyebilmek için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ( $\alpha = 0,8919$ ) olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimlerde  $\alpha > 0,70$  ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu gösterdiğinden, dolayısıyla ölçüm aracının ölçmek istenilen boyutları uygun şekilde ölçtüğü söylenebilir.

## **6. Bulgular**

Öncelikle anketi yanıtlayanların sosyo-demografik özellikleri belirlenmiş, daha sonra çalışmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda analizler yapılmıştır.

### 6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

Araştırma katılanların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili dağılımlar aşağıdaki Tablo. 1’de yer almaktadır.

**Tablo. 1:** Katılımcıların Sosyo- Demografik Özellikleri

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)	Sosyal Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Çalışma Süreleri</b>		
Erkek	251	66,1	0-3 yıl	69	18,2
Kadın	129	33,9	4-10 yıl	188	49,5
<b>Yaş</b>			11-15	89	23,4
25 altı	82	21,6	15ve üstü	34	8,9
26-35	207	54,5	<b>Görev Yapılan</b>		
36 ve üstü	91	23,9	<b>Departman</b>		
<b>Eğitim Durumu</b>			Ön Büro	44	11,8
İlköğretim	108	28,4	Muhasebe	39	10,3
Lise	199	52,4	Mutfak	77	19,7
Önlisans	27	7,1	Kat Hizmetleri	69	18,2
Yüksek Lisans	6	1,6	Teknik Servis	37	10
<b>Turizm Eğitimi</b>			Restaurant-Bar	114	30
Almanlar	23	6,05	<b>Kadro Durumları</b>		
Kurs düzeyinde alanlar	82	21,5	Kadrolu Elemanlar	190	50
Lise düzeyinde alanlar	126	33,2	Geçici Elemanlar	110	28,7
Önlisans düzeyinde alanlar	100	26,3	Sözleşmeli Elemanlar	54	14,2
Lisans düzeyinde alanlar	49	12,9	Stajyerler	26	6,8

Tablo.1 de katılımcıların, cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, turizm eğitimi alma düzeyleri, çalışma süreleri ve yönetsel pozisyonlarına ilişkin betimleyici veriler yer almaktadır. Tablodaki bulgulardan katılımcıların özellikleri şöyle görülmektedir:

- Araştırmaya katılan çalışanların % 66,1’ni erkekler oluşturmaktadır.
- Katılımcıların % 54,5’i gibi bir çoğunluğu 26-35 yaşları arasındadır. Yani, genç elemanların yoğunlukta olduğu görülmektedir.

- Ankete katılanlar arasında % 52,4 ile lise mezunları çoğunluğu oluşturmaktadır. Lisans mezunları %10,5; ön lisans mezunları %7,1 ve ilköğretim mezunları %28,4 oranındadır. Yüksek lisans mezunlarının oranı ise %1,6 ile son sıradadır.

Katılımcıların % 6,05'i turizmle ilgili hiçbir eğitim almadıklarını, % 21,5'si turizm eğitimi ile ilgili kurs aldıklarını, % 33,2'si lise düzeyinde turizm eğitimi aldıklarını, % 26,3'ü önlisans düzeyinde ve %12,9'u da lisans düzeyinde turizm eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

- Turizm alanında çalışma süreleri açısından 0-3 yıl arası çalışanlar % 18,2; 4-10 yıl arası çalışanlar % 49,5; 11 yıldan fazla çalışanlar ise % 32,4 oranındadırlar.

Katılımcıların % 64,7'lik büyük bir kısmını üst düzey yöneticiler oluştururken % 6,1'ni ise alt düzey yönetici (departman sorumlusu gibi) pozisyonundaki yöneticiler oluşturmaktadır.

- İşgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımı ise şöyle gerçekleşmektedir. % 11,8'ini ön büroda çalışanlar oluşturmaktadır. % 10,3'ünü muhasebede çalışanlar, % 19,7'si mutfak çalışanları, kat hizmetlerinde çalışanlar % 18,2'lik bir grubu, diğer (teknik servis çalışanları gibi) %10,0'lık kısmı, en büyük çoğunluğu ise % 30,0'lık bir oranla restaurant-bar çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde en çok otomasyona gidilemeyen bölümün bu departman olması çalışan işgörenin burada yoğunlaşmasına neden olmuştur.

- Katılımcıların kadro durumuna bakıldığında % 50'sini kadrolu elemanlar, % 28,7'sini geçici elemanlar, % 14,2'nü sözleşmeli elemanlar, % 6,8'ini ise stajyerler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kadrolu çalışanların fazlalığı göze çarpmaktadır.

## **6.2.Katılımcıların İşleri Hakkındaki Görüşleri Yönelik Bulgular**

Anketi yanıtlayan çalışanların işleriyle ilgili sorular sorulmuştur.

Tablo.2. Katılımcıların İş Hayatlarına İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtlar

	Frekans	Yüzde
<b>Ayrılma Nedenleri</b>		
İşten Çıkarılma	29	7,6
İşyerinin Kapanması	24	6,2
Evlilik, Askerlik vb. diğer	25	6,7
Kendi İsteği İle	302	79,5

Tablo.2(devam)

<b>Şimdiki İşleri Hakkındaki Algıları</b>		
İşim Yorucu	213	55,8
İşim Sıkıcı	17	4,5
İşimden Hoşlanmıyorum	107	28,3
İşi Önemsemiyorum	43	11,3
<b>Aradıkları İşin Özelliği</b>		
Kolay ve Rahat Bir İş	25	6,6
Amirlerle İyi Anlaşma	8	2
Terfi Edebilme İmkânı	22	5,7
Değişik ve Hareketli Bir İş	11	3
Daha Yüksek Ücretli İş	108	28,4
Sosyal Güvence ve Garantili İş	206	54,3

Tablo 2. İncelendiğinde katılımcıların çalıştıkları işletmeden ayrılma sebeplerinde ise işten çıkarıldığını ifade edenlerin oranı % 7,6 ve çalıştıkları işyerinin kapandığını belirtenlerin oranı % 6,2 ve diğer (evlilik, askerlik vb) nedenlerden işten ayrılanların oranı ise % 6,7'dir. Daha önce çalıştıkları işyerinden kendi isteği ile ayrılanların oranı ise % 79,5'dir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılanların çok büyük bir kısmı gönüllü olarak daha önceki işlerinden ayrılmışlardır. Bu gönüllü ayrılmaların işletme yöneticilerince nedenlerinin araştırılması gerekir. Eğer bu ayrılmaların temelinde işletmenin çalışanların beklentilerini karşılama noktasında eksiklikleri varsa bunun giderilmesi için bazı çalışmaların yapılması uygun olacaktır.

- Katılımcıların “şimdiki işleri” hakkındaki soruya verdikleri yanıtlar; % 55,8'i “işlerini yorucu”, % 4,5'inin “işlerini sıkıcı”, % 28,3'nün “işlerinden hoşlanmadıkları” ve % 11,3'ünün ise “işlerini önemsemedikleri” şeklindedir. Turizm sektöründe iş yükünün fazla olması ve çalışma saatlerinin uzun ve yoğun olması gibi nedenlerin de etkisiyle katılımcılar çoğunlukla işlerini yorucu olarak değerlendirmişlerdir.

- Araştırmaya katılan çalışanların “nasıl bir teklifi alırlarsa şimdiki işlerini bırakabilecekleri” sorusuna verdikleri yanıtlar şu şekildedir. Katılımcıların % 6,6'sı “kolay ve rahat bir iş teklif edilirse iş değiştirebileceklerini”, % 2'si “amirleriyle daha iyi geçinebilecekleri bir işi”, % 5,7'si “terfi edebilecekleri bir işi”, % 3'ü “değişik ve hareketli bir iş olursa değiştirebileceklerini”, en yüksek oranları ise % 28,4 ile “daha yüksek ücretli bir iş teklif edilirse”, % 54,3'ü ise “sosyal güvenceli ve garantili bir iş teklif edilirse iş

değiştirebileceklerini” belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, “iş güvencesi” ve “yüksek ücret” devir hızını etkileyen en önemli faktörlerdir.

### ***2. Katılımcıların İş Değiştirme Sıklıklarına İlişkin Bulgular***

Katılımcıların turizm sektöründeki iş değiştirme sıklığını gösteren dağılım Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Turizm Sektöründeki İş Değiştirme Sıklığı

<b>İş Değiştirme Sayısı</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Oran (%)</b>
Bir kez değiştirenler	10	2.6
İki kez değiştirenler	55	14.5
Üç kez değiştirenler	56	14.7
Dört kez değiştirenler	106	27.9
Beş kez değiştirenler	153	40.3
<b>Toplam</b>	<b>380</b>	<b>100</b>

Tablo.3’de görüleceği üzere; katılımcıların turizm sektöründeki iş değişikliğinde beş ve daha fazla iş değişikliği yapanların % 40,3’lük bir oranla en büyük grubu oluşturmaktadırlar. İkinci sırada % 27,9 ile dört kez iş değişikliği yapanlar yer almaktadır. Bunu sırasıyla, % 14,7 üç kez iş değişikliği yapanlar, % 14,5 iki kez iş değiştirenler ve % 2,6 oranla bir kez iş değiştirenler izlemektedir. Bu bulgular literatürü destekler nitelikte olup, turizm sektöründe işgücünün hareketliliğinin ve işgören devir oranlarının yüksek olduğunu doğrulamaktadır.

### ***3. Katılımcıların Cinsiyet ve Kadro Durumu Değişkenleri İle İş Değiştirme Sıklığı Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular***

Bu bölümde; katılımcıların cinsiyet, kadro durumu değişkenleri ile iş değiştirme sıklıkları arasında ilişki olup olmadığını ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### ***Cinsiyet ile İş Değiştirme Sıklığı Arasındaki İlişki***

Katılımcıların cinsiyeti ile iş değiştirme sıklıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Ki-kare testi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarını Tablo.4’de görmek mümkündür.



**Tablo 4:** Cinsiyet Değişkenine Göre İş Değiştirme Sıklığı Ki-kare Sonuçları

		İş Değiştirme Sıklığı					Toplam
		Bir kez	İki kez	Üç kez	Dört kez	Beş ve fazlası	
<b>Kadın</b>	(n)	19	32	23	38	17	129
	(%)	14,7	24,8	17,8	29,5	13,2	100,0
<b>Erkek</b>	(n)	31	49	63	47	61	251
	(%)	12,4	19,5	25,1	18,7	24,3	100,0
<b>Toplam</b>	(n)	50	81	86	85	78	380
	(%)	13,2	21,3	22,6	22,4	20,5	100,0

Yapılan Ki-kare analizinde Ki-kare değeri  $X^2=12,997$  ve anlamlılık düzeyi  $P=0,011<0,05$  olduğundan cinsiyet ile iş değiştirme sıklığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yukarıda da görüldüğü gibi bu durumda erkeklerin kadınlardan daha fazla iş değiştirme eğiliminde bulduklarını söylenebilir. Bu sonuçlara göre; “ $H_1$ : Çalışanların cinsiyeti ile işgören devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

**a. Kadro Durumu ile İş Değiştirme Sıklığı Arasındaki İlişki:**

Araştırmaya katılanların işletmedeki kadro durumu ile iş değiştirme sıklığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Ki-kare analizi yapılmış ve Tablo 5’de sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 5:** Kadro Durumu Değişkenine Göre İş Değiştirme Sıklığı Ki-kare Sonuçları

Kadro Durumu		İş Değiştirme Sıklığı					Toplam
		Bir kez	İki kez	Üç kez	Dört kez	Beş ve fazlası	
<b>Geçici</b>	(n)	8	11	5	1	1	26
	(%)	30,8	42,3	19,2	3,8	3,8	100,0
<b>Şözleşmeli</b>	(n)	12	29	17	30	32	120
	(%)	10,0	24,2	14,2	25,0	26,7	100,0
<b>Kadrolu</b>	(n)	8	15	9	7	16	55
	(%)	14,5	27,3	16,4	12,7	29,1	100,0
<b>Stajyer</b>	(n)	22	25	55	47	30	179
	(%)	12,3	14,0	30,7	26,3	16,8	100,0
<b>Toplam</b>	(n)	50	81	86	85	78	380
	(%)	13,2	21,3	22,6	22,4	20,5	100,0

Yapılan Ki-kare analizinde Ki-kare değeri  $X^2=50,112$  ve anlamlılık düzeyi

$P=0,001<0,05$  olduğundan kadro durumu ile iş değiştirme sıklığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında “ $H_2$ : Çalışanların kadro durumu işgören devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde; geçici statüde çalışan katılımcıların çoğunluğunun iki kez işyeri değiştirdiği, stajyerlerin ise çoğunluğunun üç kez iş değiştirdiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, kadrolu statüde çalışan katılımcıların çoğunluğunun beş ve daha fazla iş değiştirmişlerdir. Burada kadrolu olan kişilerin işlerinde belli bir statüye sahip olmalarına rağmen sık sık iş değiştirdiklerini söyleyebiliriz. Bu durumun turizm sektörü yöneticileri tarafından ayrıntılı olarak ele alınıp, iş değiştirmelerin altında yatan gerçek nedenleri tespit etmeleri ve bu konuda önleyici, düzeltici tedbirler almaları gerekmektedir.

#### 4.Kapadokya Bölgesindeki Otel İşletmelerinde İşgücü Devir Hızı Oranları

Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinde işgören devir oranlarına ilişkin bulgular Tablo. 6’de görülmektedir.

**Tablo 6:** Kapadokya Bölgesindeki Turizm Merkezlerindeki İşgücü Devir Hızı Oranları

<b>TURİZM MERKEZLERİ</b>	<b>Yiyecek İçecek Böl. (%)</b>	<b>Odalar Bölümü (%)</b>	<b>Mutfak Bölümü (%)</b>	<b>Muhasebe bölümü (%)</b>	<b>Teknik Bölüm (%)</b>	<b>Ortalama (%)</b>
<b>Nevşehir il merkezi</b>	% 75.6	% 60.9	% 53.57	% 25.05	% 42.40	% 49.50
<b>Ürgüp</b>	% 66.6	% 45.89	% 42.3	% 38.02	% 55.8	% 43.72
<b>Göreme</b>	% 73.77	% 27.3	% 36.64	% 30.04	% 33.36	% 36.22
<b>Avanos</b>	% 52.75	% 44.4	% 37.74	% 24.16	% 55.42	% 38.89
<b>Ortalama (%)</b>	% 67.18	% 44.62	% 42.56	% 29.31	% 46.74	% 46.08

İşgücü devir hızının hesaplanmasında değişik yöntemler kullanıldığından yukarıdaki bölümde bahsedilmişti. Bu çalışmada; “işgören akış yöntemi” nin ikinci durum formülü kullanılmıştır. Bu yöntem ile yapılan hesaplamalar, belirli bir dönemde hesaplanacak işgören devir hızı oranının bulunmasında ayrılmalar ve girişler toplamının ortalaması alındıktan sonra kullanılmaktadır. Bu şekilde yapılan bir hesaplamada diğer yöntemlerin sakıncaları da ortadan kaldırılmış olmaktadır.

Bulgular incelendiğinde en yüksek işgören devir oranının Nevşehir il merkezindeki işletmelerde olduğu görülmektedir. Nevşehir merkezdeki işgören devir oranı % 49,50 olarak

bulunmuştur. Kapadokya bölgesindeki diğer turizm merkezlerine bakıldığında Ürgüp'teki otel işletmelerinde % 43,7 işgören devir oranı görülürken, Göreme de % 36,22 oranında, Avanos da ise % 38,89 oranında işgören devri söz konusudur.

Ayrıca, otel işletmelerinin bölümlerinde oluşan ortalama işgören devir oranları incelendiğinde en yüksek işgören devir oranının % 67,18 ile yiyecek-içecek bölümünde olduğu görülmektedir. Diğer bölümlerde ortalama işgören devir oranı ise; odalar bölümünde % 44,62 olurken, mutfak bölümünde % 42,56; muhasebe bölümünde; % 24,16 ve teknik bölümde % 46,74 olarak görülmektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Turizm sektörü gibi insan yoğun hizmet işletmelerinde, insan kaynaklarının özellikleri ve davranışları çok daha önemlidir. Turizm sektöründe işgören devir oranının çok yüksek olduğunu araştırmalar ortaya koymaktadır. Bu durumda bu işletmelerde işgören devir oranının yüksek olmasının nedenlerinin araştırılması ve araştırma sonuçları doğrultusunda yöneticiler ve insan kaynakları sorumluları tarafından çözümler üretilmesi önem kazanmaktadır.

İşletmedeki insan kaynağını etkili kılmanın birinci adımını, onun istek, ihtiyaç ve eğilimleri ile yakından ilgilenmek oluşturur. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, devamsızlığı ve işten ayrılma oranını azaltacaktır. İşletmelerin çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanmak, iyi eleman bulmak ve işletmede uzun süre kalmalarını sağlamak, işgören devri yüksek olduğu sürece mümkün olamamaktadır. Bu nedenle işletmelerin işgücü devir hızlarını normal oranlarda tutmaları önerilmektedir. İşgören devir hızının azaltılması, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşıyacaktır. İşgücü devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik kârlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:148).

Yüksek işgören devri işletmenin kârlılığını da olumsuz etkilemektedir. İşletmede sürekli olarak işe giriş ve çıkışların olması iş alanı, eleman temini, seçimi, eğitim ve adaptasyonu süreçlerindeki maliyetler çalışanlar için ayrılan insan kaynakları harcamalarını artırmaktadır. Böyle bir durumun oluşması işletmede giderlerin artmasının yanında personel seçiminde kullanılan yöntemlerin başarısız olmasını ve personel seçimi yapan kişilerin de yetersiz olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

İşgören devrinin yüksek olması işletmeler ve çalışanlar tarafından ne kadar önemliyse çalışılan bölge ve ülke için de aynı derecede önem teşkil etmektedir. İşgören devriyle beraber yaşanan ekonomik kayıplar işletmelerin gelecekte yapacakları yatırımları etkilemektedir. İşletme açısından yatırımın kısıtlanması makro açıdan yapılacak yatırımları da etkilemektedir.

Otel işletmeleri açısından önemli olan bu sorunun nedenlerinin ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinin işgören devir hızı hesaplanmaya çalışılmış ve işyeri değiştirme sıklığının cinsiyet ve işyerindeki kadro değişkenleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma 380 çalışandan geliştirilen bir anket yardımıyla toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın önemli sonuçlarını maddeler halinde özetlemek gerekirse:

- Araştırma kapsamındaki otellerde çalışan kadınların oranı erkeklere göre daha azdır. Otel işletmelerinde çalışan personelin çoğunluğunun erkek olmasının nedeninin emek-yoğun sektör olan turizm sektöründe kadın çalışanların iş yükünün fazla gelmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle kadın çalışanlar erkeklere nazaran daha fazla işyeri değiştirme eğiliminde oldukları sonucuna varılmış ve “H<sub>1</sub>: Çalışanların cinsiyeti ile işgören devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

- Çalışanlar, genel olarak genç yaştadır. Bu durum, turizm sektörünün yapısı gereği ağır çalışma koşullarına sahip olması nedeniyle doğal olarak karşılanabilir. Turizm sektörünün dinamik olması genç personelin çoğunlukta olmasını açıklamaktadır.

- Çalışanların genel olarak eğitim seviyeleri lise düzeyindedir. Lisans ve lisansüstü eğitim alanların sayısının az olmasından dolayı eğitilmiş personel istihdam etme noktasında yöneticilerin sıkıntı çektikleri düşünülmektedir.

- Çalışanların işletmeden ayrılma nedenlerinden bazıları iş garantisinin olmayışı, uzun çalışma saatleri, terfi imkânının bulunmaması ve stresli bir ortamın olması şeklindedir.

- Araştırma sonucunda Kapadokya Bölgesindeki otel işletmelerinin işgören devir oranının oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle en yüksek oranının yiyecek-içecek bölümünde olduğu görülmüştür.

- Otel işletmeleri için insan kaynaklarının niteliği ve yetkinliği çok önemlidir. İşgören devri yüksek olan işletmelerde, deneyimli ve nitelikli çalışanları ellerinde tutmak zordur. Çalışanlar doğal olarak deneyimlerini artırdıkça daha garantili, sürekliliği ve iş ve sosyal güvenliği olan işlerde çalışmak ister. İş ve sosyal güvence veren otel işletmeleri, genellikle büyük ve sermayesi güçlü olan zincir işletmelerdir. Bu tür işletmeler, kaliteli personele değer

vermekte ve istihdam etmektedirler. Diğer işletmelerde ise yüksek oranda bir işgören devri yaşanmakta ve işgörenler çok sık olarak işyeri değiştirmektedirler. Bu bir kısır döngü şeklinde devam etmektedir. Bu olgu geliştirilen “H2: Çalışanların kadro durumu işgören devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır.

Çalışanlara güvenen, değer veren ve katkılarını takdir eden bir insan kaynakları politikasının uygulanması, ödüllendirmelerin kişiye değil, işe yönelik ve önceden belirlenmiş başarı standartlarına dayalı olarak yapılması önem kazanır. Bununla birlikte, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerindeki etkisi çok daha fazladır. Bu yüzden sosyal destek ve teşvik öğelerinin olması ve bunlarla çalışanların güçlendirilmesi, iş tatminini azaltan yaklaşımlardan uzak durulması gerekliliktir.

Bilinmelidir ki; işletmenin insan kaynağına yapılacak olan yatırımlar daha büyük oranda geri dönüş sağlayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin, motivasyonu sağlama ve devir hızını önleme yönünde çabalar sarf etmelidir. Ağır çalışma koşullarında çalışan işletme çalışanlarının çalışma şartları ele alınarak, iyileştirmeler, yeniden yapılanmalar ile düzeltilmeye çalışılmalıdır. İş güvenliğinin sağlanması da bu açıdan önemlidir.

Ayrıca, özendirici ücret sistemleri uygulamaları, teşvik ve primler gibi uygulamalarda çalışanların maddi yönden motive edecek çalışmalardan bazılarıdır. Bunun yanı sıra, turizm sektöründeki terfi olanaklarının azlığı özellikle eğitimli personelin işletmeden ayrılmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda yönetim, çalışanları için kariyer ve terfi olanaklarına önem vermelidir. Bu tür uygulamalar ile motivasyonları ve iş tatminleri yüksek, işlerine ve örgütlerine bağlı, bir insan kaynağı oluşturulabilirse işten ayrılmalar ve işgören devir hızını düşürecektir.

Bu araştırmada sadece, otel işletmelerindeki işgörenin devir hızı ve iş değiştirme sıklığı ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bundan sonra bu alana ilgi duyan araştırmacıların farklı demografik değişkenleri ve işe bağlılık, örgütsel bağlılık, güçlendirme gibi farklı faktörlerin personel devrini etkileyip etkilemediğini araştırmaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca konunun araştırılması demek sorunun çözüm yollarının da bulunması demek olduğundan gelecekte bu yönde yapılacak araştırmaların kapsamının daha geniş tutulması önerilmektedir.

## Kaynakça

- AKINCI, Z., (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4, 1-25.
- AKSU, A., (1995), Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- ALIÇCI, M., (1998), Turistik Belgeli Turizm İşletmelerinde İşgören Devir Hızı ve Malatya Uygulaması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BİBBY, C.L., (2008). Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intentions to Leave”, The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 63-86.
- CARBERRY, R., T. N.GARAVAN, F. O'BRIEN and J. MCDONNELL, (2003), Predicting Hotel Managers Turnover Cognitions, Journal of Managerial Psychology, 18,7, 649 – 679.
- ÇAKIR, Ö., (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- DALTON D. R., D. M. KRACKHARDT and L. W. PORTER, (1981), Functional Turnover: An Empirical Assessment, Journal of Applied Psychology, 66, 6, 716-721.
- DEMİR, M., (2002), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- DENİZ, E., (2000), İşletmelerdeki İşgören Devir Hızı Oranı ve Bir Uygulama, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Projesi, Gebze.
- DULUPÇU, M.A, (2001), Küresel Rekabet Gücü, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara.
- FOOTE, D.A., (2004), Managing The Problem of Unscheduled Turnover, Management Decision, 42,8, 963-973.
- GUSTAFSON, C.M., (2002), Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA,14, 3, 106-113.
- GÜN, G. (2008), Konaklama İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- HENDRIE, J., (2004), A Review of a Multiple Retailer's Labour Turnover, International Journal of Retail & Distribution Management, 32, 9, 434-441.
- HOGAN, J. J., (1992), Turnover and What to Do About It?, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33, 1, 40-45.
- IVERSON, R.D. and M. DEERY, (1997), Turnover Culture in The Hospitality Industry, Human Resource Management Journal, 7, 4, 71-82.
- JOHNSRUD, L. K., R. HECK and V. ROSSER, (2000), Morale Matters: Mid-level Administrators and Their Intent to Leave, The Journal of Higher Education,71,1.
- KANKAANRANTA T., T. NUMMI, J. VAINIOMÄKI, H. HALILA, H. HYPPÖLÄ, M. ISOKOSKI, S. KUJALA, E. KUMPUSALO, K. MATTILA, I. VIRJO, J. VÄNSKÄ and P. RISSANEN, (2007), The Role of Job Satisfaction, Job Dissatisfaction and Demographic Factors on Physicians' Intentions to Switch Work Sector From Public To Private, Health Policy, 83, 1, September, 50-64.
- KILIÇ, İ., (1998), Motivasyon İle İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.



- KUŞLUVAN, Z. ve S. KUŞLUVAN, (2004), Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Temmuz-Ağustos, 1, 28-37.
- LAM T., T. BAUM and R. PINE, (2003), Subjective Norms: Effects On Job Satisfaction, Annuals of Tourism Research, 30, 1, January, 160-177.
- LOI, R., N. HANG-YUE and S. FOLEY, (2006), Linking Employees Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Psychology, Group and Organization Management, 79, 102-103.
- LUCIFORA, C., (1998), The Impact of Unions on Labour Turnover in Italy: Evidence from Establishment Level Data, International Journal of Industrial Organization, 16, 353-376.
- MUNASİNGHE L. and K. SİGMAN, (2004), A Hobo Syndrome? Mobility, Wages, and Job Turnover, Labour Economics, 11, 2, April, 191-218.
- ÖZKALP, E., (1991), Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın no: 116, Eskişehir.
- SCOTT, C. R., S. L. CONNAUGHTON, H. R. DIAZ-SAEENZ, K. MAGUIRE, R. RAMIREZ, R. B. SON, S. P. SHAW and D. MORGAN, (1999), The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave, Management Communication Quarterly, 12, 400-435.
- SUTHERLAND, J., (2002), Job-to-Job Turnover and Job-to-non-employment Movement", Personnel Review, 31, 6, 710-721.
- ŞİMŞEK, M. Ş. ve H. ÖGE, (2007), Serdar, Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- THEODOSSIOU I. and E. VASILEIOU, (2007), Making The Risk of Job Loss A Way of Life: Does It Affect Job Satisfaction?, Research in Economics, 61, 2, June, 71-83.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve M. DEMİR, (2003), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 146-169.
- UÇKUN C. G., P. ELBEYİ ve O. EMİR, (2008), Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 10, 1-18.
- WALMESLY, A. (2004), Assesing Staff Turnover: A View From the English Riviera", International Journal of Tourism Research, 6, 275-287.
- WOODS, H. R. and J. F. MACAULAY, (1989), For Turnover: Retention Programs That Work, Human Resources Management, 7, 4, 78-90.
- YAYLI A. ve S. ÇÖP, (2009), Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 181- 188.
- YILMAZ, B. ve A. HALICI, (2010), İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, International Journal of Economic and Administrative Studies, 2, 4, 93-108.
- YÜKSEL, Ö. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZAWACKİ, R. A., (1993), Key Issues in Human Resources Management, Information Systems Management, 10, 72-75.