

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

Yrd.Doç.Dr. Özkan TÜTÜNCÜ*
Mahmut DEMİR†

ÖZET

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

Konaklama işletmelerinde işgücü devir hızının normal düzeyde tutulması önemlidir. Çalışmada, öncelikle işgücü devri konusu teorik açıdan incelenmiş ve buna bağlı olarak işgücü devrine etki eden faktörleri belirleyecek bir alan çalışması yapılmıştır. Alan çalışması Muğla Bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiş ve demografik özelliklere göre işgücü devri üzerine saptamalarda bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler; Konaklama İşletmeleri, İnsan Kaynakları, İşgücü Devri, Muğla Bölgesi

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi

† Muğla Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksek Okulu, Öğretim Görevlisi

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

Konaklama işletmeleri için insan kaynakları hayati önem taşımaktadır. Yöneticilerin, işgörenlerin işten ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamını daha verimli hale getirebilmeleri için gerekli düzenlemeleri yapmalarına olanak sağlayabilecektir. Verimliliğin sağlanması, başta işgücü devir hızının azalmasına neden olurken işletmenin ve işgörenlerin ekonomik kazanç sağlamalarını da olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işgücü devir hızının azaltılması ve çalışanlara daha iyi çalışma olanaklarının sağlanması işletme ve işgörenler açısından ayrı bir önem taşımaktadır.

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

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bir işletmede işgören verimliliğini ve karlılığı arttırmanın en önemli yollarından biri uygun insanı uygun işe yerleştirmektir. Pek çok araştırma açıkça göstermektedir ki işletmelerin bunu başarabilmesi için işin gerektirdiği yeteneklere, eğitim ve bilgi yeterliliğine, deneyime, ilgi ve güdülenmeye en uygun kişilerin seçilmesi gereklidir(Saggi, 2002). Bu nedenle, konaklama işletmelerinde, yönetimlerin en fazla sorun yaşadığı konuların başında işgücü devri gelmektedir. İşgücü devri işletmenin faaliyetlerini, plan ve projelerini

önemli ölçüde etkileyen ve verimliliğin artırılması, işözenlerin etkin kullanımı, ürün ve/veya hizmet üretimi ve sunumunda hedeflenen kalitenin yakalanması, ekonomik karlılığın artırılması, ülke ekonomisi ve toplumsal faktörler nedeniyle çözülmesi gereken bir sorundur(Northcraft ve Neale, 1990,491-493; Luthans, 1992,123; Turner, 2001). Buradan da anlaşılacağı gibi işgücü devri, yalnızca işletme, yönetim ya da işözenleri ilgilendirmemektedir. Aynı zamanda, ekonomik ve sosyal açıdan incelenmesi ve çözülmesi gereken genel bir sorun olarak görülmektedir.

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

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

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

Ayrıca, yukarıda açıklanan alt amaçlar ışığında konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin saptanarak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, araştırmacılara ve ilgili tüm kesime bir kaynak oluşturmaktır. Çalışma hem kavramsal olarak hem de alan araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmadan yararlanılarak değişik bölgelerde benzer sonuçlara ulaşılabilir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Hizmet sektöründe işgücü devri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, işten ayrılma veya çıkarılmaya kişisel faktörler, işletme içi ve işletme dışı faktörlerin etki ettiğini göstermektedir(Tütüncü, 2000b; Wotruba ve Tyagi, 1991). Bu çalışmanın konusunu oluşturan işgücü devri; bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama işgören sayısına oranı(Gustafson, 2002; Woods, 1995, 345) şeklinde tanımlanabilir.

İşgücü devrine etki eden işletme dışı faktörler, genel olarak işletmenin ve işgörenlerin dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir(Valvano,2002; Khatri, 2002). Bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar gösterilebilir. Devletin ya da siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda oluşan ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü de etkileyen bu tür etkenler kişilerin işlerini kaybetmelerine yol açabilir.

İşletme dışı olarak gelişen ve işgücü devrine neden olan bu etkenleri, ülkedeki genel ekonomik durum, teknolojik gelişmeler, turist gönderen ya da turist kabul eden ülkelere birinde oluşabilecek herhangi bir olumsuz siyasal, sosyal ve ekonomik istikrarsızlık, sektörlerarası işgücü akışı, turizmin mevsimlik özelliği ve toplumun genel değer yargısından kaynaklanan değerlendirmeler olarak sıralanmaktadır(Harris, 2000; Abrahamson, 1997; Carbone, 1995).

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

İşgücü devrine etki eden işgörenlerin işten ayrılmalarına veya çıkarılmalarına neden olan işletme içi etkenlerin belki de en önemlisi yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır. İşgörenin işten ayrılması, kişisel ya da iş ve/veya işletme ile ilgili olabilir.

İşgörenlerin işten ayrılmalarına neden olan etkenlerin başında işyerinden aldıkları ücret ve yan gelirlerdeki yetersizlik gelmektedir. Ücret ve ek kazançların işgörenler üzerinde etkili olan faktörlerden birisi olarak görülmesi Herzberg'in çift etmen teorisi ile de desteklenmektedir. Diğer bir ifade ile hijyen faktörleri olarak da bilinen Herzberg'in çift etmen teorisinde

işgörenler üzerinde etkili olan faktörlerden birisi de ücret ve kazançlar konusudur(Braden, 2002; Riehl 2000; Syptak ve Diğerleri, 1999). Konaklama 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 “herşey dahil” pansiyon türünü uygulayan konaklama işletmelerinde işgörenlerin bahşiş gibi benzeri ek kazançların azalması(Demir ve Demir, 2001) işgörenleri farklı işletmelere yöneltmektedir.

Yönetmel uygulamalar çerçevesinde, işletmelerde çalışanların güdülenmesi için kullanılan bir araç olması nedeniyle işgücü devrini etkileyen faktörlerden birisi de terfi(ilerleme) konusudur(Guthrie, 2000; Harris, 2000; Moody, 2000; Schwartz, 2000; Dennis, 1998; Liou, 1998; Larkin, 1995). Terfi(ilerleme), yönetim tarafından yapılan bir değerlendirme olduğu için, işletmelerde yüksek işgücü devir hızı, etkin bir ilerleme ve gelişme programı çerçevesinde ortadan kaldırılabılır. Ayrıca bu durum işgörenin ulaştığı iş doyumunu ile de ilgili olarak değerlendirilebilir. İş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanmakta ve işe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerde olmakta, işe karşı negatif tutum ise iş doyumunsuzluğu olarak adlandırılmaktadır(Tütüncü, 2000a). İş doyumuna ulaşmamış kişinin işini terk etmesi daha sık görülmektedir(Zeffane, 1994). İş ortamında oluşan stres kaynakları ve çalışma koşullarındaki diğer olumsuzlukların işgörelerin verimliliğinin düşmesine ve hatta işe devamsızlık yapmalarına neden olabilir.

İşletmelerde karşılaşılan bir diğer konu ise taciz olayıdır. Genel anlamda taciz, kişinin bir başka kişi üzerindeki düşünsel duygularını eyleme dönüştürmesi, şeklinde tanımlanabilir. Chre' ye göre taciz, düşmanca ortamı, hoş olmayan davranışları, rahatsızlık verici ses ve bakışları, el şakaları ve diğer istenmeyen davranışları kapsamaktadır(Chre, 1989; 278). Turizm sektörü içerisinde en fazla taciz olayı ve şiddet tehlikesi ile karşı karşıya kalma konaklama işletmelerinde çalışanlarda görülmektedir(White, 1995). Konaklama işletmelerinde yapılan başka bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş, şiddet ve taciz olayları dışında tecavüz ve adam öldürme gibi olayları da görülmektedir(Wolff, 1995). Bu tür olaylar sadece çalışanların karşılaştığı olaylar değildir. Aynı zamanda çalışanların neden olduğu ve müşterilerin etkilendiği olaylarda söz konusudur.

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. Bu nedenle oluşan değişken çalışma vardiyaları kişinin özel

yaşantısını ve aile hayatını olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Bu olumsuz etkilerin aynı zamanda çalışma hayatına da yansması kaçınılmaz olmaktadır.

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 sevdiğikleri, çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır(Stein, 2000; Hertneky, 1999). Bu nedenle iş ve sosyal güvenliğin işgörenler açısından önemli olduğu kadar işletmeler açısından da son derece büyük bir önemi vardır.

Konaklama işletmelerinde oluşan yüksek oranda işgücü devri çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Her an işten çıkarılma kaygısı taşıyan işgörenlerden verimli bir şekilde çalışma beklenmesi mümkün olamaz. İşletmelerde oluşan yüksek oranda işgücü devri işletmeleri ve çalışanları ilgilendirdiği kadar meslek örgütlerini de ilgilendirmektedir. Çünkü meslek birliklerinin, yüksek işgücü devri olan işletmelere sağladığı eğitim, danışmanlık, işbirliği vb. imkanlar daha düşüktür(Hutchcraft, 2000). Dolayısı ile yüksek işgücü devri işletmelere bir çok açıdan olumsuzluklar getirmektedir.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının niteliklerinin önemi çok büyüktür. İşe uygun demografik özelliklere, mesleki yeterlilik ve deneyime sahip işgörenleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik niteliksel değerlerdir. Bir işletme yöneticisinin başarısında mevcut insan kaynaklarının niteliği önemli bir etki yaratmaktadır.(Freeman, 2001). İşletmede işgörenlerin nicelik olarak fazlalığından daha önemlisi nitelik bakımından sahip olduğu değerlerdir. Yapılan işin kalitesi ancak çalışanların deneyimi ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır. İşgücünün nitelikleri istihdam edilen elemanların genel ve mesleki eğitim düzeyi ile de yakından ilgilidir. Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya gizli yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri işletmeye bağlayan işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı sağlayan bir görevler dizisini de yüklenmektedir.

İşletmelerin başarısında takım çalışmasının önemi giderek artmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışanlar arasında iletişim en önemli konulardan birisidir. Çalışanların etkinliğinin artırılması, işlerin kolaylaştırılması, çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanması ve yönetimin çalışanlara aktarmak isteği konuların rahatlıkla ulaşması etkin iletişim tekniklerinin kullanılması ile başarılı(Dennis, 1995). Kullanılacak iletişim teknikleri her ne kadar işletme yönetimince geliştirilmeye çalışılsa da çalışanların doğal iletişim yeteneklerinin de olması gereklidir(Day, 1993).

Konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörler arasında doğrudan işgörenlerden kaynaklanan ve yönetimin işten çıkarmak zorunda olduğu durumlarda söz konusudur. Genel olarak işten çıkarılmaya neden 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 etkenler gösterilmektedir.

İşgörenlerin işe devamsızlığı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, işgörenin herhangi bir mazereti olmaksızın ve işverene ya da yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir(Cascio, 1992;593). İşgörenlerin “işe devamsızlığı” çalışanlar arasında iletişimin kesilmesine neden olur. İşletmede yönetici ile işgörenler arasında ve işgörenlerin kendi aralarındaki iletişim kesildiğinde, üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerde nitelik ve nicelik bakımından bir düşüş olmaktadır(Dennis, 1995). Sürekli olarak devamsızlık yapan çalışanların işe uyum sağlamaları oldukça zorlaşmaktadır. Devamsızlık konusunu alışkanlık haline getiren işgörenlerin bu hareketleri, işten ayrılma niyetinde olduklarını göstermektedir(Rinefort, 1998).

İşgörenin iş performansı işletme açısından büyük bir öneme sahiptir. Yapılan değerlendirmeler sonucundan çalışanın istenilen performansı göstermesi gerekmektedir. Performans değerlendirmesi sonucu tüm çabaların başarısızlıkla sonuçlanması ve elemanın hiçbir gelişme göstermemesi halinde işten çıkarma kaçınılmaz olur(Palmer;1993, 116).

İşgörenlerin işten çıkarılmalarında yönetimin neden olarak gösterdiği konulardan birisi de disiplinsiz hareketlerdir(Becker, 1993) Disiplin kavramı bir güç olarak örgütün başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir. Disiplin, bir işletmede hedeflere ulaşmada kararlılığın bir göstergesidir.

Konaklama işletmelerinde karşılaşılan diğer bir sorun ise bazı işgörenlerin işletmenin ya da müşterilerin değerli eşyalarını ya da kıymetli evraklarını çalmalarıdır. Genel olarak hırsızlık olarak nitelendirilen bu davranışlar işletmelerde huzursuz bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. İşletme açısından bir başka olumsuz izlenim bırakacak durum ise çalışanların alkol ve uyuşturucu kullanmalarıdır. Konaklama işletmelerinde işgörenin alkol ve/veya uyuşturucu madde kullanması sonucu kişinin kendisine verdiği fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların etkisiyle iş ortamında da olumsuz gelişmelerin görülmesine neden olur.

Türkiye gibi bazı ülkelerde turizmin genel özelliklerinden birisi de mevsimlik olmasıdır. Turizmin mevsimlik özelliğinin getirdiği değişik

dönemlerdeki işgücü talebine göre işletmelerin dönemler, hatta aylar itibariyle bile farklı sayıda işgören çalıştırdıkları görülmektedir. Yüksek sezon sonunda işletmelerin işgören sayısındaki düşüşler sezon sonunda işletmenin kapanmasıyla birlikte en düşük seviyeye inmektedir. Sezon sonunda işletmede yönetim kadrosu ile az sayıda çalışanın kalması bunun bir göstergesidir.

İşgörenlerin kendi isteği ile ayrılması yada işveren tarafından işten çıkarılmasının dışında, işgücü devrine etki eden bazı etkenler de söz konusudur. Bu etkenleri; emeklilik, çalışan erkeklerin askerlik sorunu, hamilelik, genel sağlık problemleri, evlilik, sözleşmenin sona ermesi, başka yere taşınma ve iş kazası şeklinde sıralamak mümkündür.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma öncelikle yazılı kaynak (literatür) taramasına dayanmaktadır. Bu çalışmada verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK), Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Muğla Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi kütüphanelerinde yazılı kaynaklardan ve internet ortamında online veri tabanlarında literatür taraması yapılarak ikincil verilerin analizine gidilmiştir. Bu aşamada yapılmış olan benzer çalışmalar analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre kavramsal bir çatı oluşturulmuştur.

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

Ankette demografik sorularla birlikte araştırma amacına uygun olarak toplam 50 soru yer almıştır. Demografik sorular (14 adet) kapalı uçlu, işgücü devri (33 adet) ile ilgili sorular ise likert tipinde sunulmuştur. Ayrıca 3 adet de açık uçlu soru sorulmuştur. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, 5-kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden 1-kesinlikle katılıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. Anketlerin doldurulmasında öncelikle posta ve elektronik posta ile gönderme işlemi yapılmıştır. Gönderilen toplam 450

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

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

ARAŞTIRMA BULGULARI

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

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

Yapılan araştırmada işgörenlerin tanımlayıcı istatistiksel bazında demografik dağılımları ve profillerine ilişkin bulgular Tablo.1’de belirtilmektedir. Araştırmaya 359 kişi katılmıştır. Ankete katılan 359 katılımcının 45’i (% 12.5) 20 ve 20 yaşından küçük, 178’i (%49.6) 21-25 yaş arasında, 69’u (%19.2) 26-30 yaş arasında 23’ü (% 6.4) 31-35 yaş arasında ve 44’ü (%12.3) ise 36 ve 36 yaş üzerindedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına yüzdesel olarak bakıldığında çoğunluğın (% 68.8) 21-30 yaş aralığında olduğu görölmektedir.

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

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

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

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

Tablo. 1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

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

| ÇALIŞMA YILI | Sayı | Yüzde | | AYRILMA ŞEKLİ | Sayı | Yüzde |
|----------------|------|-------|--|-----------------|------|-------|
| 1 yıldan az | 31 | 8,6 | | Kendi isteğiyle | 206 | 57,4 |
| 1-3 yıl | 148 | 41,2 | | İşten çıkarılma | 134 | 37,3 |
| 4-6 yıl | 119 | 33,1 | | Diğer | 19 | 5,3 |
| 7 yıldan fazla | 61 | 17,1 | | | | |
| TOPLAM | 359 | 100 | | TOPLAM | 359 | 100 |

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

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

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

Ankete katılan işgörenlerin çalışma sürelerine ilişkin bir başka soru ise; halen buldukları konaklama tesisinde çalıştıkları süre ile ilgilidir. Bu soruya ilişkin bulgulara göre katılımcıların % 56.0'sı, diğer bir ifade ile 201 kişi 1 yıldır halen buldukları konaklama tesislerinde çalışmaktadır. % 24.5'i (88 kişi) 2 yıl, % 10.9'u (39 kişi) 3 yıl ve % 8.6'sı (31 kişi) 4 yıl ve daha fazla süredir halen buldukları konaklama işletmelerinde çalışmaktadır. Genel olarak bakıldığında katılımcıların % 80.5'inin halen buldukları konaklama işletmesinde 0-2 yıl arasında bir süredir çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu sürenin çok kısa olduğu söylenebilir.

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

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

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

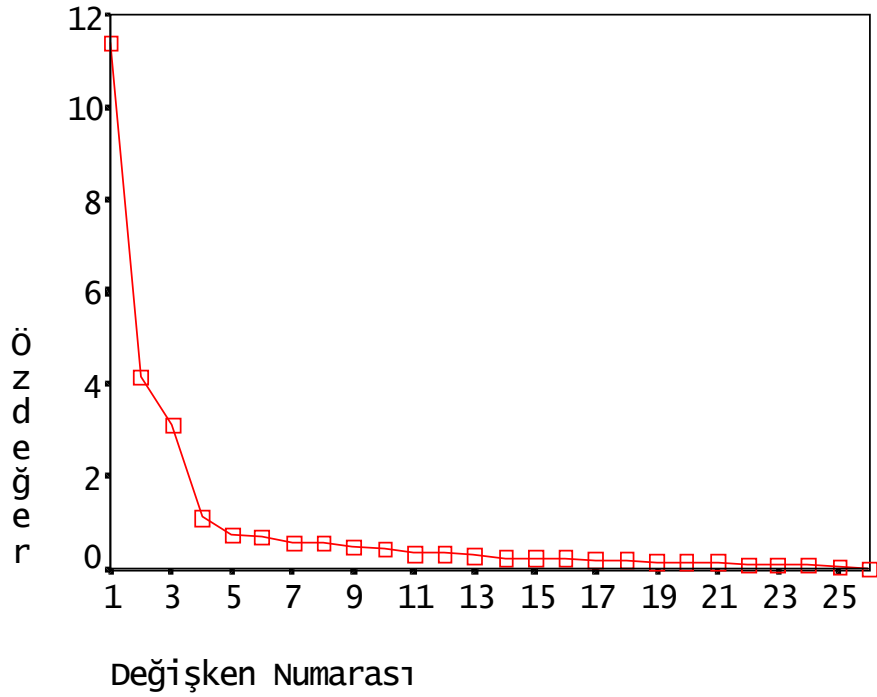
Araştırmada ankete katılan işgörenlerin daha önceki işyerlerinden ayrılma şekillerine ilişkin bulgular incelendiğinde 206 kişinin kendi isteğiyle ayrıldığı, 134 kişinin işletme tarafından işten çıkarıldığı ve 19 kişinin ise işletmenin kapatılması, turizm sezonun sona ermesi gibi işgörenler ve işletmenin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

Ankette yer alan demografik sorulara ilişkin bulguların değerlendirilmesinden sonra bağımsız değişkenlerden elde edilen bulguları değerlendirmek için çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Testin güvenilirlik katsayısını artırmak amacıyla dört veri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Test sonucunda verilerin genel güvenilirlik oranı (Cronbach alpha) 0,8893 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırlar içinde (Sekaran, 2000) ve ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir(Özdamar, 1999; 522).

Daha sonraki aşamada güvenilirlik testi (Cronbach alpha) sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin

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

Şekil. 1. Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot)



Şekil.1'de de görüldüğü gibi özdeğerlerin dağılımı (Scree Plot) teorik çerçevede sunulan dört bağımsız değişken yapısını grafiksel olarak da aynı şekilde desteklemektedir. Diğer bir deyişle, özdeğerlerin dağılım analizi, dört değişkenin faktör analizinde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Faktör analizinde çalışmanın daha belirgin bir şekilde ortaya konulmasına da dikkat edilmiştir. Bu nedenle yükleme oranları 0,30' dan az olan değişkenler

(suppress absolute values less than), konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bununla birlikte, faktör analizinde oluşturulan dört bağımsız değişken grubunda faktör yükü 0,30' un altında bulunan ifade olmamıştır. Bu veriler ışığında 26 değişkenin dört faktör altında, toplam farkı (varyansı) 0,76152 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, 33 ifadenin 3' ü veri azaltımı ile çalışma dışında tutulmuştur. Bununla birlikte, faktör analizinde elde edilen toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,76152 oranında gerçekleşmiştir. Elde edilen bu oran yüksek geçerliliğe sahip ve kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir. Bu verilerin kapsam dışına alınmalarının nedeni, öncelikli olarak tek ve ikili verilerin başlı başına birer faktör olarak analiz sonucundan çıkmalarındandır. Bu nedenle güvenilirlik analizinde kapsam dışına alınan 3 veri ile birlikte toplam 7 veri, çalışmanın anlamlılığını artırmak amacıyla değerlendirme dışına alınmıştır. Faktör analizinin özet sonuçları Tablo.2'de sunulmaktadır.

Tablo.2.'de de görüldüğü gibi birinci faktörü yönetsel değişkenler oluşturmaktadır. Bu ilk faktörün özdeğeri 11,396'dır. Güvenirlilik derecesi 0,97'dir ki bu gruptaki değişkenlerin oldukça yüksek bir orana sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu grubun tanımladığı fark yüzdesi 43,829'dur ve on beş bağımsız değişken ile ifade edilmektedir. Yönetim faktörünün altında bulunan değişkenler; hizmet standardı, fiziksel çalışma ortamı, kayırma, iş garantisi, sağlık problemleri, takım çalışması, görevler, iş yoğunluğu, yönetim sıkıntısı, taciz, terfi, seminer, stres, etkin yönetim ve bilgi paylaşımı olarak sıralanmaktadır. Değişkenler incelendiğinde faktörün iş ortamında yönetsel kararlar ve amirlerin tutumları ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

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

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

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

Tablo. 3.3. Faktör Analizi Sonuçları

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

| | | | | | | | |
|------------------|-------|--|--|--|--|--|--|
| Çalışma Saatleri | 0,777 | | | | | | |
| Ücret | 0,702 | | | | | | |
| Yangelir | 0,591 | | | | | | |
| | | | | | | | |

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

Faktör analizinden elde edilen bilgiler ışığında, faktör ortalamaları da değerlendirilmektedir. Tablo.2'de, birinci sıradaki "yönetim" in ortalaması 2,31; ikinci faktör olan "işin kendisi" 2,33 ortalamaya sahip, "iletişim" faktörünün ortalaması 2,58 ve dördüncü faktör olan "ücret ve kazançlar" in ortalaması 2,59 olarak gerçekleşmiştir. Faktör analizleri sonuçları tablosuna bakıldığında ve faktörlerin büyükten küçüğe doğru sıralamasında en yüksek ortalamanın "ücret ve kazançlar" (ortalama; 2,59) faktörüne ait olduğu görülmektedir(5 en yüksek, 1 en düşük değer). Bu üçüncü faktörü oluşturan çalışma saatleri, ücret ve yangelirler değişkenlerinin işgörenler üzerinde etkili olduğu ve bu tür olanakların sağlanmaması durumunda işgücü devir hızını arttıracacağı şeklindeki görüşü desteklemektedir. İkinci yüksek ortalama (2,58) "iletişim" faktörüne aittir. İlişkiler, güdüleme ve sosyal güvenlik değişkenlerinden oluşan "iletişim" faktörü işgücü devrini etkileyen bir faktördür. Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkiler bazı hakların sağlanmasında önemli olmaktadır. İş süresi, uyum, nitelik, işin karışıklığı ve işin zevkliliği değişkenlerinin oluşturduğu ikinci faktör olan "işin kendisi" 2,33 değeri ile en yüksek üçüncü ortalamaya sahiptir. Bu değişkenlerin işin parçaları olduğu ve çalışanlar üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Son sırada 2,31 ortalama ile hizmet standardı, fiziksel çalışma ortamı, kayırma, iş garantisi, sağlık problemleri, takım çalışması, görevler, iş yoğunluğu, yönetim sıkıntısı, taciz, terfi, seminer, stres, etkin yönetim ve bilgi paylaşımı değişkenlerinin oluşturduğu ve yönetsel kararların etkili olduğu "yönetim" faktörü yer almaktadır. Yönetim faktörünün çalışanlar üzerinde önemli derecede bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olarak işgücü devri kapsamında "İşten çıkarılmalar" kullanılmıştır. Diğer bir deyişle küresel ölçekte yer verilen "işgücü devrine işten çıkarılmalar neden olur" ifadesi yer almıştır. Tablo 3'te konaklama işletmelerinde işgücü devri kapsamında işten çıkarılmalara etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo. 3.4. İşten Çıkarılmalara Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

| DEĞİŞKENLER | β | t | Sig t |
|-------------------|---------|--------|--------|
| SABİT | | 0,353 | 0,7245 |
| YÖNETİM | 0,882 | 27,661 | 0,0001 |
| İŞİN KENDİSİ | -0,116 | -3,597 | 0,0004 |
| İLETİŞİM | -0,088 | -2,576 | 0,0104 |
| ÜCRET VE ÖDEMELER | 0,111 | 3,077 | 0,0023 |

Multiple R= ,84081; R Square= ,70696; Adjusted R Square= ,70365; F= 213,509; Sig F=,0001

Çalışmada, kullanılan bağımlı değişkenlerde yer alan ifadeler ters (reverse) olarak sunulmuştur. Bu ifade bağımlı değişken olarak yer alırken, faktör analizinde elde edilen bulgular sonucunda; yönetim, işin kendisi, iletişim ve ücret ve yan ödemeler bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Tablo.3 incelendiğinde işten çıkarmalara etki eden faktörlerin regresyon analizinde, F değerinin 213,509, p=,0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= 0,84081 ve R Square= 0,70696 olarak gerçekleşmiştir. R kare değerinin sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda “işten çıkarmalar” bağımlı değişkenine bağlı olarak bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi de yapılmıştır. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde yönetim değişkeninin 0,0001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu oran oldukça yüksek düzeydedir. Yönetimin “işten çıkarmalar” üzerindeki etkisinin çok kuvvetli olduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmada elde edilen bulgularda anlamlı olan diğer bir değişken de “işin kendisi” değişkenidir. Bu değişkenin de 0,0004 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu oranda çok yüksek düzeydedir. Dolayısı ile işin kendisi de işgörenin işten çıkarılma eğilimi üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Ücret ve kazançları 0,0023 düzeyinde anlamlı olduğu ve iletişimin ise 0,0104 düzeyinde bir anlam derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu regresyon analizinde “işten çıkarmalar” bağımlı değişkenini en iyi açıklayan bağımsız değişkenin yönetim olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla yaklaşık aynı derecede anlam düzeyine sahip olan işin kendisi değişkeni izlemektedir. Anlam düzeyi bakımından “ücret ve ödemeler” değişkeni üçüncü sırada yer alırken dördüncü sırada “iletişim” değişkeni yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

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

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

Turizm sektöründe hemen hemen aynı hedeflere yönelen ve belirli pazarı paylaşan konaklama işletmeleri arasında görülen farklılığın ortaya çıkmasına neden olan en temel unsur olarak "yönetim faktörü" ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada da işgücü devrine etki eden etkenlerin gruplara ayrılmasında oluşan dört faktör arasında regresyon analizi sonuçlarına göre yönetim faktörünün en yüksek (sig t; ,0001) anlam düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmada regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem değerleri incelendiğinde, "işten çıkarılmalar" değişkenini en fazla etkileyen değişkenin yönetim olduğu belirlenmiştir($\beta=0,882$). Genel olarak, "işten

çıkartılmalar” değişkenini etkileyen en önemli faktörün ücret ve kazançlar ($\beta=0,111$) olduğu düşünülse de bu çalışmada ücret ve kazançlar değişkeni ikinci derecede öneme sahiptir.

Tablo.3’de görülen işten çıkarmalara etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçlarına göre, Beta değeri en yüksek ikinci değişkenin ücret ve kazançların olduğu görülmektedir. Bu veriler sonucunda konaklama işletmelerinde işgücü devrini etkileyen ve işten çıkarmaları, çalışma saatleri, ücret ve yangelir etkenlerinin oluşturduğu ücret ve kazançlar değişkenin yönetim değişkeninden sonra en fazla etkileyen etken olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler, işin kendisi($\beta= -0,116$) ve iletişimin($\beta=-0,088$) işten çıkarmalar ile negatif bir ilişkisi söz konusudur.

Çalışmadan genel olarak çıkarılabilecek sonuç işgörenlerin kendi isteği ile ayrılmaları da, yönetim tarafından işten çıkartılmaları da işgücü devrini oluşturmaktadır. İşgücü devrini etkileyen değişkenlerin oluşturduğu unsurların önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu durum Herzberg’ in çift etmen teorisi ile de desteklenmektedir. Diğer bir deyişle, 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 faktörler var olmadıklarında doyumsuzluk yaratan ancak var olduklarında yüksek düzeyde güdülemeye yol açmayıp belirli düzeyde güdüleme yaratan faktörlerdir. Regresyon analizi ile yapılan işgücü devrini kapsayan ayrılmalar ve çıkartılmalar analizinde, elde edilen sonuçlar bu teoriye paralellik göstermektedir.

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

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

1. İyi bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.
2. İyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır.
3. İş analizleri yapılmalıdır.
4. İyi bir insan kaynakları bulma ve seçim programı yapılmalıdır.
5. Çalışanlara yönelik mesleki eğitime ve kişisel gelişime olanak sağlanmalıdır.
6. Uygun bir çalışma ortamı yaratmak işgören açısından önemlidir.
7. Terfilerin işletme içinden yapılması işgörenleri olumlu etkileyebilir.

8. İyi bir ücret sistemi oluşturmalıdır
 9. İş garantisi ve sosyal güvenlik haklarının sağlanması gereklidir.
 10. Çalışanların işten ayrılmalarına ve/ veya çıkarılmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi
 11. Diğer bazı önerileri de aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür;
- Çalışanlara kendisini gösterme fırsatının verilmesi gerekir. Belirli bir performans gösteren çalışanın astları, çalışma arkadaşları, ve yöneticileri tarafından fark edilmesi, işletme içinde farklı pozisyonlarda kendilerini ispat edebilme olanakları sağlamak hem yaratıcılıkların artmasını sağlarken hem de aynı zamanda farklı alanlarda da başarılı olduklarını hissetmek güdülenmelerini arttırmak açısından önemlidir.
 - Çalışanların yetenekleri doğrultusunda kariyer olanakları sağlamak bir diğer yoldur. Yetenekli çalışanların kariyer planlaması sonucunda daha iyi değerlendirilmesi hem işletme hem de işgörenlar açısından belirli yararlar sağlayabilir.
 - Çalışanların yaptıkları işlerin genişletilerek daha zenginleştirilmesi gereklidir. Böylelikle çalışanlar tekdüze bir iş ve iş ortamından kurtarılmış olabilir.
 - Diğer çalışanlar sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve çalışanların ailelerine yönelik programların yapılması işgörenler üzerinde önemli etki yaratabilir.

KAYNAKÇA

Abrahamson, Eric. (1997). The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, And Turnover, 1875 to 1992", **Academy of Management Journal**, 40, 3, s.491-533.

Becker, Gary S. (1993) **Human Capital**, University of Chicago Press, Chicago.

Braden, Pamela A. (2002), Herzberg's Hygiene-Maintenance Motivation Theory, <http://www.wvup.edu/jcc/mgmt410/Herzberg.pdf>, 10.06.2002

Carbone, Loret. (1995). Less Employee Turnover: The Hidden Key to Profitability, **Nation's Restaurant News**, 29, 12, (Mar 20, 1995), s.50.

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

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

Day, Carol. (1993). Want to RAP?, **Managers Magazine**, 68, 5(May), s.6-7.

Demir, Mahmut ve Demir, Şirvan, (2001) Her Şey Dahil (All Inclusive) Pansiyon Türü Uygulamasının Konaklama İşletmeleri, Personel, Müşteriler, Seyahat Acenteleri ve Bölgedeki Diğer İşletmeler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Analizi, **Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 1,1 s. 67-100.

Dennis, Gary L. (1998). Here Today, Gone Tomorrow, **Corrections Today**, 60, 3 (June), s. 96-101.

Dennis, Michael C. (1995). Effective Communication Will Make Your Job Easier, **Business Credit**, 97,6 (June), s.45.

Freeman, Chris. (2001). Yeni Teknoloji ve Yetişme Sorunu, (Çeviren: A. Göker), http://www.5mworld.com/aralik_2000/Makale_technology.htm, 01.10.2001.

Gustafson, Catherine M. (2002), Employee turnover: a study of private clubs in the USA, **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 14,3, 106-113

Guthrie, James P. (2000). Alternative Pay Practices And Employee Turnover: An Organization Economics Perspective, **Group & Organization Management**, 25, 4 (December), 419-439.

Harris, Don H. (2000). The Benefits of Exit Interviews, **Information Systems Management**, 17, 3 (Summer), s. 17-20.

Hertneky, Paul. (1999). Gotta Job?, **Restaurant Hospitality**, 83, 1(January), s.45-54.

Hutchcraft, Chuck. (2000). Union Watch, **Restaurants & Institutions**, Issue: April 15.

Khatri, Naresh (2002), Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management? http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf, 13.05.2002

Larkin, Joseph M. (1995). "Managing Employee Turnover is Everyone's Business", **National Public Accountant**, 40, 9(September), s. 34-36.

Liou, Kuotsai Tom. (1998). Employee Turnover Intention and Professional Orientation: A Study Of Detention Workers, **Public Administration Quarterly**, 22, 2 (Summer), 161-175.

Luthans, Fred. (1992). **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Inc., USA.

Martin,Bill. (1994). **From Turnover to Teamwork**, John Wiley & Sons Inc, New York.

Moody, Robert W. (2000). Going, Going, Gone, **Internal Auditor**, 57,3 (June), 36-41.

Northcraft, Gregory B. and Neale, Margeret A. (1990), **Organizational Behavior; A Managemet Challenge**, The Dryden Press. USA.

Özdamar, Kazım (1999), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Palmer, Margaret J. (1993). **How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals- Performans Değerlendirme**, (çeviren : Doğan Şahiner), Rota Yayın Yapım Tic. Ltd.Şti, İstanbul.

Riehl, Bambi (2000), Job Enrichment: One Avenue to Retaining Strong Staff and Providing Quality Service OR They Really can do More than Interpret, **PEPNet 2000**, 247-251

Rinefort, Foster C. and Van Fleet, David D. (1998)."Work Injuries and Employee Turnover, **American Business Review**, 16,2(June), 9-13.

Saggi, Kamal (2002), Survey Of Literature On Trade, Foreign Direct Investment, http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/sem03_e/w88.doc, 04.02.2002

Schwartz, Matthew. (2000). Rising Personnel Pricetag, **Folio : The Magazine for Magazine Management**, 29, 9(July), s. 20-22.

Sekaran, Uma. (2000). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Stein, Nicholas. (2000). Winning the War to Keep Top Talent, **Fortune**, 141, 11 (May), s. 132-138.

Swonk, Diane. (2002). Old Rules for the New Economy, http://www.bankone.com/commercial/research/pdf/oneview_may.pdf, 04.02.2002

Syptak, J. Michael ve Diğerleri. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice **Family Practice Management**, 6, 9, 26-31.

Turner, Freda. (2001). Employee Turnover is Detrimental to Profitability, **The Business Journals**, (February 23).

Tütüncü, Özkan. (2000a). Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 3, 169-191.

Tütüncü, Özkan. (2000b). Karayolu İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, (4), 106-121.

Valvano, Vincent M. (2002). Human Resource Policies in an Environment of High Labor Turnover and Rapid Technological Change, <http://socrates.berkeley.edu/~iir/worktech/csmfinal/ch3c.pdf> 13.05.2002

White, Gerald L. (1995). Employee Turnover: The Hidden Drain on Profits, **HR Focus**, 72, 1(January), 15-17.

Wolff, Carlo. (1995). Danger at the Front Desk, **Lodging Hospitality**, 51,2, (March), 34-36.

Woods, R.H. (1995). **Managing Hospitality Human Resources**, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI.

Wotruba T.R. ve Tyagi, P.K. (1991). Met Expectations and Turnover in Direct Selling, **Journal of Marketing**, 55, (3), 24.

Zeffane, Rachid M. (1994). Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach, **International Journal of Manpower**, 15.