

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hasan BOZKURT

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
KAPSAMINDA İŞGÖREN DEVRİNİN VE İŞGÖREN DEVİR MALİYETLERİNİN  
HESAPLANMASI  
ANTALYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman

Prof. Dr. Akın AKSU

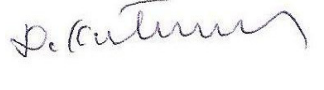
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi


Antalya, 2010

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hasan BOZKURT'un bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Cem Deniz (CÖKTEK) 

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ahmet Aksoy 

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ebru (FARCAN) İCİGEN 

Tez Konusu : KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞGÖREN DEVİRİNİN VE  
İŞGÖREN DEVİR MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI  
ANTALYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR  
ARAŞTIRMA

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi 27.01/2010

Mezuniyet Tarihi 12.02/2010

Prof. Dr. Burhan VARKIVANÇ  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

1.1. Konaklama İşletmeleri ve Özellikleri.....	3
1.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi.....	6
1.2.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetici Kadrosunun Özellikleri.....	9
1.2.2. Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Özellikleri.....	9
1.2.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.....	11
1.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri.....	13
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İlgili Hazırlıklar.....	14
1.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarında İş Analizinin Önemi.....	17
1.4. Konaklama işletmelerinde İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi.....	21

1.5. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi.....	25
1.6. İnsan Kaynakları Uygulamalarında İş Değerlemesinin Önemi .....	28
1.7. İşgören Başarı Değerlemesi.....	30
1.8. İnsan Kaynaklarının Ücretlendirilmesi.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVRİNİN VE İŞGÖREN DEVİR MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI

2.1. İşgören Devrinin Tanımı ve Etkileri.....	33
2.2. İşgören Devrinin Kapsamı.....	35
2.3. İşgören Devrinin Önemi.....	36
2.3.1.Ekonomik Açıdan Önemi.....	37
2.3.2.İşletmeler Açısından Önemi.....	38
2.3.3.İşgörenler Açısından Önemi.....	39
2.4. Konaklama Sektöründe İşgören Piyasasını Etkileyen Faktörler.....	40
2.5. Konaklama İşletmelerinde İşgören Devrine Yol Açan Etkenler.....	43
2.5.1.İşletme Dışı Etkenler.....	44
2.5.1.1. Ekonomik Etkenler.....	44
2.5.1.2. İstikrarsızlık.....	44
2.5.1.3. Teknolojik Gelişmeler.....	45
2.5.1.4. Çevresel Etkenler.....	46
2.5.1.5. Diğer Etkenler.....	46
2.5.2. İşletme İçi Etkenler.....	47
2.5.2.1. İşten Ayrılmalar.....	47
2.5.2.1.1. Ücret ve Yan Gelirler Etkeni.....	47
2.5.2.1.2. Terfi Etkeni.....	51
2.5.2.1.3. İş Doyumunun Etkisi.....	53
2.5.2.1.4. Stres Etkeni.....	54
2.5.2.1.5. İş Yerinde Taciz Olaylarının Etkisi.....	57
2.5.2.1.6. Çalışma Süresi.....	58
2.5.2.1.7. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	59
2.5.2.1.8. Sosyal Güvenlik Etkisi.....	60
2.5.2.1.9. İşletmelerdeki Yüksek İşgören Devri.....	61

2.5.2.1.10. Yabancı Dil Etkeni.....	63
2.5.2.1.11. İşgörenlerin Standartlarının Düşük Olması.....	63
2.5.2.1.12. Yönetici ve İşgörenlerin Çalışma Anlayışlarının Farklılığı.....	64
2.5.2.1.13. İşletmede İşlerin Karmaşıklığı.....	65
2.5.2.1.14. İşletme İçindeki İletişimin Etkisi.....	66
2.5.2.1.15. İşletmedeki Nitelikli İşgörenlerin Sayısının Etkisi.....	67
2.5.2.1.16. Mesleki Eğitimin Etkisi.....	68
2.5.2.1.17. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Etkisi.....	69
2.5.2.1.18. Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Etkisi.....	70
2.6. İşgörenlerin Ayrılmalarını Önlemek İçin Yapılacaklar.....	72
2.6.1. İşten Çıkarılmaların Önüne Geçilmesi.....	73
2.6.2. İşe Devamsızlığın Azaltılması.....	73
2.6.3. İşgörenlerde Performans Düşüklüğünün Etkisi.....	77
2.6.4. Disiplinsiz Davranışların Ortadan Kaldırılması.....	79
2.6.5. İşletme İçindeki Hırsızlık Olaylarının Etkisi.....	81
2.6.6. İşgörenin Alkol ve Uyuşturucu Kullanmasının Etkisi.....	81
2.6.7. Takım Çalışması Etkeni.....	83
2.6.8. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi.....	83
2.6.9. İşletmelerin Mevsimlik Olarak Çalışması.....	85
2.7. Olağan Nedenler.....	87
2.8. İşgören Devrini Hesaplama Yöntemleri.....	89
2.8.1. Ayrılmalar Yöntemi.....	89
2.8.2. Girişler Yöntemi.....	90
2.8.3. İşgören Akışı Yöntemi.....	90
2.8.4. Net İşgören Yöntemi.....	91
2.9. İşgören Devrinin Maliyetlerinin Hesaplanması.....	92

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**  
**KAPSAMINDA İŞGÖREN DEVRİNİN VE İŞGÖREN DEVİR MALİYETLERİNİN**  
**HESAPLANMASI**  
**ANTALYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	98
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	98
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	99
3.3.1. İncelenen Otel İşletmelerindeki İşgören Yapısı.....	99
3.3.2. İncelenen Otellerdeki İşgören Devrinin Hesaplanması.....	104
3.3.3. İncelenen Otellerdeki İşgören Devrinin İşletmeye Olan Maliyetlerinin Hesaplanması.....	105
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	 115
 KAYNAKÇA.....	 118
EKLER.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	137

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.1. Sistematik Bir İş Analizi Kontrol Listesi.....	20
Tablo 2.1. İşgören Devri Nedenleri.....	43
Tablo 2.2. İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması.....	94
Tablo 3.1. Antalya Yöresinde 8 Otelin Aylar İtibariyle 2009 Yılına Ait İşgören Devir Oranları (Net İşgören Formülü).....	105
Tablo 3.2. A Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması.....	111
Tablo 3.3. B Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması.....	112
Tablo 3.4. C Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması.....	112
Tablo 3.5. D Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması.....	113
Tablo 3.6. E Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması.....	113
Tablo 3.7. F Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması.....	114
Tablo 3.8. G Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması.....	114

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Orta Büyüklükteki Bir Konaklama İşletmesinin Örgütsel Yapısı.....	12
Şekil 1.2. Büyük Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması.....	13
Şekil 1.3. İşgören Planlamasının Evreleri.....	15
Şekil 2.1. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları.....	50
Şekil 2.2. Motivasyon süreci.....	55
Şekil 2.3. Devamsızlığa Etki Eden Faktörler ve Çözüm Yolları.....	76
Şekil 2.4. İşgören Devir Maliyetleri.....	92



**GRAFİKLER LİSTESİ**

Grafik 3.1. Araştırmaya Katılan Kadın Erkek Oranları.....	99
Grafik 3.2. Katılımcıların Yaşları.....	100
Grafik 3.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi.....	100
Grafik 3.4. Katılımcıların Medeni Halleri.....	101
Grafik 3.5 Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler.....	101

**KISALTMALAR LİSTESİ**

ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
UN	Birleşmiş Milletler
UNTWO	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
WTO	Dünya Turizm Örgütü
WTTC	Dünya Turizm ve Seyahat Örgütü

## ÖZET

İnsan hayatındaki yeni arayış ve tatil ihtiyacının artması, emek yoğun bir sektör olan turizmin hizmet anlayışının önemini daha da arttırmıştır. İşletmelerin rekabet ortamı içerisinde bu hizmet anlayışı ile varlıklarını devam ettirebilme ve sürekli geliştirme çabası içerisindeyler. Bu amaç turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin işgören faktörünün tartışılmaz bir yere sahip olduğu ve ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Konaklama işletmeleri işgören temini, seçimi, yetiştirilmesi, sürekliliğini sağlama ve işgören devir hızı oranının yüksekliği konularının üzerinde önemle durması gerekmektedir.

Konaklama işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmesi için çok sayıda işgören gereksinimini ve bu işgörenlerin de belirli niteliklere sahip olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Pozisyonlara uygun olarak seçilmiş işgörenler işletmelerin hedeflerine ulaşmada büyük öneme sahiptirler. İşgörenlerin seçimi ve yönetiminde işletmenin seçtiği yönetim anlayışında büyük bir sorumluluk bulunmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak konaklama işletmeleri ve özellikleri, işgörenlerin konaklama işletmelerindeki yeri ve önemi, işgörenlerin özellikleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde işgören devri konusu araştırılmıştır. İşgören devrinin tanımı, kapsamı, işletmeler açısından ekonomik olarak değeri vurgulanmıştır. İşgören devir hızının etkileyen işletme içi, işletme dışı ve diğer etkenler saptanmaya çalışılmıştır. İşgören devir hızı hesaplama yöntemleri üzerinde durulmuş, konaklama işletmelerinin işgören piyasasındaki etkilerine bakılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Türkiye turizminin başkenti olan Antalya yöresinde beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan anket çalışmasıyla işgören devir hızı hesaplanmaya çalışılmıştır. Uygulamadan tespit edilen bulgular sonucunda işgören devir hızı maliyetleri hesaplanmıştır. Son olarak elde edilen verilerden yola çıkarak sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

**THE CALCULATION OF LABOR TURNOVER AND LABOR TURNOVER COST IN  
TERMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ACCOMODATION COMPANIES  
A RESEARCH IN FIVE STAR HOTELS IN ANTALYA REGION  
SUMMARY**

The increase of the need for holiday and search for new highlights in the life of people has also increased the importance of understanding the tourism sector which requires hectic working conditions. Companies, in this competitive area, are all show great effort to develop and carry on their services. The purpose mentioned above, shows us that accommodation companies have important places in this sector. These companies should show great care on the employment of workers, selecting workers, training them, and keep them working. They should also give importance to subjects such as the ratio of labor turnover.

The accommodation companies put forward the necessity of the workers' maintaining certain qualities and need a lot of workers in order to carry on their activities and services. The workers, chosen suitably for certain positions, have great importance for the companies to accomplish their deeds. The understanding of management chosen by the company has great responsibility on the selection and management of the workers.

This study has three sections. In the first section, accommodation companies and their characteristics, the place and importance of workers in the accommodation companies, the qualities of the workers are generally held. In the second section, the labor turnover is searched. It is tried to be found out the definition of labor turnover, the scope and the economical value of the labor turnover in the companies is emphasized. The factors from outside and inside the companies that affects the labor turnover ratio speed is also tried to be determined. The calculation techniques of the labor turnover speed ration are mentioned and the effects of accommodation companies on the labor market are looked over.

In the third section, the labor turnover speed is tried to be calculated by using questionnaires in the five star hotels in the capital city of tourism, Antalya and its surrounding. According to the results of the questionnaires the price of the speed of labor turnover has been calculated. In conclusion, in accordance with the data received, results and suggestions are declared.

## Ö N S Ö Z

Turizm sektörünün hizmet sektörü olmasından kaynaklanan bir takım sıkıntılarının içerisinde yer alan işgören devir hızı sorunu, yapılacak çalışmalar sonucunda en aza indirmek gereklidir. Değişen turizm faaliyetleri karşısında işgören devri ve gelişimi bir kat daha önemini artırmaktadır. İşgörenlerin bu değişim karşısında uyum sağlayabilmeleri ve değişimle gelen yeni taleplere cevap verebilmeleri işletmelerin devamlılığı ve karlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

Antalya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin işgören devri ile ilgili çalışmaları işgören kalitesini ve sürekliliğini gösterecektir. Elde edilen veriler konaklama işletmeleri ve turizm açısından işgören devrinin değeri, önemi, işten ayrılma sebepleri, verimliliğin artması, işgören maliyetlerinin azalması konularına ışık tutacaktır. Bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalara kaynak oluşturması, açısından çalışmanın konuyla ilgili kuruluşlara faydalı olması beklenmektedir.

Araştırma konusunun belirlenmesi, araştırmanın yürütülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçlandırılmasına, kaynak desteği, çalışmama gösterdiği duyarlılığından dolayı her aşamada yararlandığım Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokul Müdürü, danışman hocam Sayın Prof. Dr.A.Akın AKSU'ya, araştırmama emeği geçen otellerin İnsan Kaynakları Çalışanlarına ve gerekli çalışma ortamının oluşturulması için yardımlarını ve manevi desteğini esirgemeyen eşim A.Özgü Bozkurt'a ve kaynaklarından yararlandığım herkese teşekkür ederim.

Hasan BOZKURT

2010, Antalya

## GİRİŞ

Turizm insan hayatında önemli bir yere sahip olan sosyal ve kültürel bir olaydır. Turizm sayesinde konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek – içecek işletmeleri ve diğer işletmeler kurulmuş ve kendilerini geliştirmişlerdir. Bu işletmelerde çalışan işgörenler ve verdikleri hizmetler turizm olayı içerisinde en az müşterilerin varlığı kadar önemlidir.

Turizm endüstrisi ülke ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahip olmasından dolayı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından çok önemsenmektedir. Ekonomiye olan katkısı döviz girdisinin yanı sıra, ülkenin kalkınmasına ve yeni istihdam alanı yaratmasına yardımcı olmasıdır. Ülkemizde son yıllarda turizme yönelik yapılan çalışmalar, turizmin ülkemiz içinde öneminin fark edilmesine sebep olmuştur. Doksanlı yıllarda turizmin her alanında faaliyet gösteren işletmeler ekonomiye olan bu katkının farkına varmışlardır. Buna paralel olarak kendilerini geliştirme yolları aramış ve işgören yetiştirmişlerdir.

Hem ülkemizde hem de yurtdışında artan turizm hareketleri işletmelerin gelişmesine sebep olmaktadır. Turizm sektöründe işletmelerin artmasıyla birlikte, işgören ihtiyacının fazla olması ve ülkemiz içerisinde ve ülkemiz dışında artan rekabet sonucu nitelikli, kalifiye ve yetiştirilmiş işgörenlerin önemi daha da artmaktadır.

Turizm endüstrisinin istenilen düzeye gelmesi için ülkenin turizm politikası, çevresel ve ekonomik faktörlerin yanı sıra nitelikli işgörenlerin istihdam edilmesi, turizmin gelişmesine ve sürekliliğine büyük katkı sağlamaktadır. Hizmet kalitesi, işgörenler arası ilişkilerinin ve müşteri memnuniyetinin istenilen düzeylerde olması ancak yetiştirilmiş nitelikli işgörenlerle mümkündür. Gerek yönetici düzeyinde ve gerekse alt kademe düzeyinde turizmin başarısı insan faktörüne dayanmaktadır. Bu sebeple sektördeki insan kaynakları yöneticileri nitelikli ve kalifiye personel arayışına girmektedirler.

Konaklama işletmeleri emek – yoğun hizmete dayandığından hizmet alan müşteriler hizmeti aldıkları esnada memnuniyetlerini ve de memnuniyetsizliklerini açığa vurmaktadırlar. Turizm endüstrisinin müşterisi olan turistler genellikle bilinçli olduklarından sunulan hizmetin kalitesini çok iyi değerlendirmektedirler. İnsan

kaynakları yöneticileri, işgörenleri seçerken aynı zamanda işletmenin başarısına, sürekliliğine ve ekonomisine bir anlamda yön vermektedirler.

Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti işgören memnuniyetiyle doğru orantılıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, gerek ekonomik, gerekse sosyal açıdan işgören memnuniyetini üst düzeyde tutmaları işletmelerin sürekliliği açısından son derece önemlidir. Nitelikli işgörenlerin, memnuniyetsizlikleri yüzünden başka işletmelere geçmeleri yoğun rekabet ortamında işletmelerin güç kaybetmesine sebep olmaktadır. Bu da yine işletmelerin ekonomisini etkilemekte ve zorunlu olarak birtakım kısıtlamalara gidilmektedir. Konaklama işletmelerinde yapılan kısıtlamalar genellikle işgörenler ile ilgilidir. Kısıtlamalar sonucunda işten çıkmaların veya işten çıkarılmaların başlaması sonuçta yönetim sorunlarına neden olmaktadır. Bu sorun insan kaynaklarında yüksek işgören devir hızı olarak da ifade edilebilir.

Konaklama işletmeleri, işgörenleri temin etmek ve seçmek kadar işgörenleri işletmede tutmaya da önem vermelidir. İşgören devir hızı yüksek olan işletmeler yönetim sorunları olan işletmelerdir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında en önemli unsur işgörenlerdir. İşgörenlerin memnun olması işletmeye ekonomik olmayı, sürekliliği ve saygınlığı kazandırmaktadır. Aksi halde hem işletme açısından hem de işgören açısından ekonomik ve sosyal kayıplar meydana gelmektedir.

İşgören devrinin yüksekliği hem işletme içi hem de işletme dışı faktörlere bağlıdır. İşletme içi etkenler olarak, yönetim anlayışı ve işgörenlerden kaynaklanan kişisel etkenler, işletme dışı etkenler olarak ise, ölüm, askerlik, emeklilik, hastalık, iş kazası vb. etkenler sayılabilir.

Bu çalışmada araştırmaya destek olacak şekilde kaynak taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda anket hazırlanmış ve araştırmanın yapılacağı çevre belirlenmiştir. Birinci bölümde turizm ve konaklama işletmelerinin özellikleri hakkında bilgilere yer verilmiş, insan kaynakları uygulamaları ve işgörenler üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde işgören devir hızı ve işgören devir hızına etki eden faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise birinci ve ikinci bölümde yer alan teorik bilgi kullanılarak alan çalışması yapılmış ve konaklama işletmelerinde işgören devri konusu incelenmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI**

#### **UYGULAMALARI**

#### **1.1. Konaklama İşletmeleri ve Özellikleri**

Konaklama endüstrisinin geçmişi ortaçağ öncesindeki döneme kadar gitmektedir (Şener,B., 2001, s.4). İnsanoğlu tarihin her döneminde değişik amaçlarla seyahat ettikleri ve seyahatleri boyunca konaklama ihtiyacı duydukları için, bu ihtiyaca cevap verecek basit veya gelişmiş konaklama tesisleri aramışlardır. Bununla beraber, en basit şekilde konaklama endüstrisi ancak, ortak değişim aracı olan paranın kullanılmaya başlamasından sonra doğmuştur. Türkiye’de konaklama hizmetlerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır (Şener,B., 2001, s.6). Seyahat edenler için yardım ve yatacak yer olarak kurulan bu yerler zamanla gelişmişlerdir.

Konaklama işletmeleri dini, askeri, siyasi, sağlık, merak vb gibi değişik amaçlarla bir yerden bir başka yerlere seyahatlerde en önemli ihtiyaç olarak ortaya çıkmış ve günün ihtiyaçlarına göre konaklama ihtiyacını giderecek yapılar inşa edilmiştir. Geçici veya devamlı olarak yerleşme yerini terk eden kişilerin en önemli ihtiyaçlarından bir tanesi konaklamadır. Turistik yörenin yabancılar tarafından ziyaret edilebilmesi, orada konaklama imkânının bulunup bulunmaması ile yakından ilgilidir.

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içinde en önemli paya sahip olan işletmelerdir. Tarih boyunca her döneme göre farklı şekillerde hizmet eden bu işletmeler, sürekli gelişerek günümüzdeki ihtiyaçlara cevap verebilecek doğrultuda gelişmiştir. Gelişen ve değişen toplumların isteklerine cevap verebilecek düzeyde teknolojik gelişmelerin gerisinde kalan konaklama işletmeleri, artan rekabet ortamında her zaman olumsuz olarak ilk etkilenen işletmeler olmaktadır.

Her dönem için konaklama işletmeleri farklı şekilde tanımlanmıştır. Konaklama işletmeleri turistlerin geçici konaklama, eğlenme, yeme içme ve kısmen de bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Olalı, H. ve Korzay, M., s.19, 1989). Yine benzer bir tanımlama Prof. Dr. Walter Hunziker tarafından yapılmıştır. Hunziker’e (1951) göre



“konaklama işletmeleri, yer yabancıları olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme – içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari işletmelerdir” (Çetiner,E., 1995, s.8).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi ortak bir değerlendirme sonucunda konaklama işletmeleri; kişilerin kendi yaşadıkları yerler dışında, belirli bir ücret karşılığında konaklama, yeme – içme gereksinmelerini karşılayan, ek olarak bir takım eğlence faaliyetlerinin de bulunduğu ticari işletmeler olarak görülmektedir.

Konaklama işletmeleri turizm endüstrisi içerisinde belirgin bazı özelliklere sahiptir. Turizmin değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı işletmelerin özelliklerini taşıması yanında kuruluş aşamasından başlayarak birtakım farklılıklara sahiptirler. Konaklama işletmelerinin önemi dünya üzerindeki yer değiştirmelerin süresiyle de yakından ilgilidir. UNWTO (WTO) verilerine göre ticari amaçlı olmayan ortalama ziyaret günlerinin dört gün olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan, H., 1996, s.40). 2009 yılının ilk yarısında bir önceki yıla oranla dünya üzerinde 40 milyon turist daha az seyahat etmiştir (untwo.org, 10.09.2009).

Konaklama işletmeleri büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Hizmet üreten işletmeler özellikle ulaştırma teşebbüsleri, üretimlerinde teknik cihazlardan ve yeniliklerden faydalanarak işgücü yerine makine gücünden yararlanıp, otomatikleşme ve makineleşmeye kolayca geçmek suretiyle üretimlerini arttırmaktadırlar. Gerçekte konaklama işletmelerinde hizmeti üreten temel vasıta insan gücüdür. Konaklama işletmeciliğinin esas fonksiyonu misafir ağırlama gibi şahsi bir hizmete ihtiyaç gösterdiğinden, konaklama işletmelerinin temel unsuru insan gücü ve bu gücü yaratan personel olmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerindeki başarı ve kar oranı, eğitim görmüş, bilgili ve tecrübeli personele bağlı bulunmaktadır.

Konaklama işletmeleri kuruluş aşamasında çok büyük maliyetler gerektirmektedir (Olalı, H. ve Korzay,M., 1989, s.11). Bu maliyetler bina, donanım, kullanılacak her türlü alet ve makineler, iç ve dış tasarım, rekreasyon alanları olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Ancak başlangıçta yapılan bu büyük maliyetler işletmenin yaşam süreci boyunca sadece bir kez yapacağı maliyetler konumundadır. Bunun yanında konaklama işletmelerinin sürekli maliyet gerektiren giderleri mevcuttur. Bunlar yönetim, istihdam, yenileme, bakım ve değiştirme maliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin sayıca çok olması, işgörenlerin sosyal ve iletişim sorunlarına yol açmaktadır (Olalı, H. ve Korzay, M.,

1989, s.11). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin sayısına bir de 1996 yılında kumarhanelerin kapanmasıyla ortada kalan birçok kumarhane çalışanı da dahil olmuşlardır. Yaklaşık 16000 – 30000 arasındaki kumarhane çalışanı işsiz kalmıştır (Akat, Ö., 2000, s.31).

Konaklama işletmelerinin; büyüklüklerine göre kazanç ve riskleri farklıdır. Turizm sektöründe önceden belirlenemeyen talep, doluluk oranı, işletmelerin karını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Talebin belirlenmesi, ulusal ve uluslararası ekonomi, politika ve iklim şartlarına bağlıdır (Erdoğan,H., 1996, s.43).

Konaklama işletmeleri de turizmdeki diğer işletmeler gibi hizmet üreterek devamlılıklarını sürdürmektedir. Çok fazla işgören çalışması ve çok fazla hizmet üretimi, işgörenler arasında yoğun bir iletişim ve iş bölümünü gerektirmektedir.

Konaklama işletmelerinde hizmet politikası, çalışan işgören arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirmektedir. Konaklama işletmelerindeki çalışanlar, bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlıdır. Çalışma düzeni içerisinde her şey gayet normal bir şekilde olurken, işgörenlerin müşterilere karşı hatalı davranışları, müşteriye otelde yapılmış olan bütün hizmetleri yok etmeye yeterli olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin, özellikle ön büro elemanlarının çok iyi yetişmiş, kalifiye kişiler olması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin doluluk oranları işgörenler ve işletmeler açısından maksimum kapasiteyle çalışma gereksinimini doğurmaktadır. Doluluk oranları hem işletmeler hem de işgörenler açısından moral yüksekliği ve güven duygusu yaratmaktadır. Konaklama işletmeciliğinin dinamik olması, standartlaşmayı engellemektedir (Akat,Ö., 1997, s.191).

Turizmin hizmet sektörü olması ve sunulacak ürünün alınıp götürülememesi, gelen turistlerin bir takım beklentilerini ortaya çıkarmaktadır. Profesyonellik, hoşgörü ve güler yüz turizmin en önemli işletmeleri olan konaklama işletmelerinin vazgeçilmez unsurlarıdır (Olalı,H. ve Korzay,M., 1989, s.11; Denizler,D., vd., 1998, s.8).

Konaklama işletmeleri yapıları gereği, diğer işletmelere göre en çok işbirliğine ihtiyaç duyan işletmelerdir. İşletmeler arası, bölümler arası ve işgörenler arası işbirliği zorunlu olmaktadır (Çetiner,E., 1995, s.10; Barutçugil,İ.S., 1989, s.60).

İnsanlarla çalışmak her zaman karşılıklı etkileşimde bulunmak demektir. İşgörenleri; doğru yöne sevk edebilmek, kişiliklerini zenginleştirmeye yardımcı olabilmek ve mesleki gelişmelerine destek olabilmek yöneticinin kişiliğiyle ilgilidir (Öztürk,Y. ve Alkış,H., 2009, s.213).

Konaklama işletmeleri emek – yoğun işletmelerdir. Bu sebeple satılan en büyük ürün hizmettir. Hizmeti ise insan ögesi üretip sunmaktadır. Konaklama işletmelerinde en önemli yatırım aslında insandır (Çetiner,E., 1995, s.10; Barutçugil,İ.S., 1989, s.60 )

Kaynağını insanın ve doğanın oluşturduğu konaklama işletmeleri içinde özellikle otel işletmeleri, tekniğin, fikirlerin ve çalışma yöntemlerinin devamlı şekilde değişikliğe uğradığı oldukça hassas işletmelerdir. Hizmetin üretildiği anda sunulması ve tüketilmesi, satılan ürünün esasen “zaman” olması anlamına gelmektedir. (İçöz,O. ve Kozak,M., 1998, s.34)

Konaklama işletmeleri yedi gün, yirmi dört saat çalışan işletmelerdir. Sürekli açık olmaları, sürekli işgörenlerin çalışmasını zorunlu hale getirmektedir (Çetiner,E., 1995, s.11; Denizer,D., vd., 1998, s.8). Konaklama işletmeleri, ulusal turizm pazarının dışına taşan uluslararası turizm piyasasının ihtiyaçlarını da karşılamak durumunda olduklarından hizmetlerin satışı büyük önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinin hizmetlerinin stoklanamaması, büyük sermayeye gereksinim duyulması, en büyük gelir kaynağı oda gelirleri iken, en büyük giderlerin istihdamla ilgili olması ve işletmelerin büyük bir kısmının mevsimlik çalışması gibi farklı özellikleri bulunmaktadır.

Konaklama işletmeleri, gezi, eğlence, sağlık, iş ve eğitim gibi nedenlerle seyahat eden turistlerin konaklama, yemek, eğlence, dinlenme vb. ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Sektörde faaliyet gösteren ve nitelikleri birbirinden farklı olmakla beraber benzer fonksiyonları icra eden tüm işletmelerin biraya geldiği konaklama işletmelerinin taşınmaları gereken nitelikler, 14.10.1993 tarih ve 21728 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”nin dördüncü kısmında açıklanmıştır.

## **1.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi, 20.yüzyılın son çeyreğinde benimsenen işgören yönetiminin yapısal düzeni ve istihdamı açısından iletişimi ve bütünlüğü sağlamak için geliştirilen bir yönetim anlayışıdır. Konaklama işletmelerinin istihdam gücü Türkiye’de ve dünyada turizm hareketlerinin artmasına sebep olmaktadır. Turizm, Avrupa da 7,5 milyon kişiye yani çalışan kesimin yaklaşık yüzde 6’sına iş imkanı sunmaktadır. OECD ülkeleri turizm hareketinin % 60’ını kapsamaktadır (Licorish,L.J., 1991, s.71)

Teknoloji, hayatımızın her alanında olduğu gibi turizm sektöründe de kendisini göstermektedir. Teknoloji işletmecilikte hem dış çevre, hem de iç çevre ögesidir. Teknolojinin işletmecilikte çok önemli bir yere sahip olmasının temel nedeni, sürekli değişiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması, işletmelerin sürekliliği için oldukça önemlidir. Çünkü ileri teknoloji daha çok üretim, daha az maliyet anlamına gelmektedir. Daha az maliyetle çalışılması ise rekabet gücünün artması demektir (Aksu,A.,A., 2000, s.273).

Teknolojinin desteğiyle yaşam standartlarının yükseltilmesi, ulaşılabilirliğin ve iletişimin gelişmesi turizme belirli katkılar sağlamıştır. Bu katkılar karlılığın yüksek düzeyde olması, kalitenin istenilen boyuta getirilmesi, üretkenliğin ve verimliliğin artırılmasıdır. Teknolojiye ciddi boyutlarda yatırım yapan şirketler karşılığını her zaman doluluk oranlarının artması olarak almışlardır. Ancak teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve konaklama işletmelerine uygulamak her zaman tek başına yeterli değildir. İşletmenin devamlılığı ve karlılığı başka iç ve dış etkenlerine de bağlıdır. Pazarın oluşması, ekonomik koşullar, finansal kaynaklar ve insan kaynakları bu etkenler arasındadır. Bu etkenlerin en önemlisi ise insan faktörüdür.

İnsan faktörünün dinamik olması, işletmenin hedeflerine ulaşmasında yön tayin etmektedir. İnsan kaynaklarının iyi çalışması, zor durumda olan bir işlemeyi kurtarabilmektedir. Ya da iyi bir durumda olan bir işletme kötü bir istihdam politikasıyla karlılığını ve sürekliliğini sona erdirmektedir. Bu iki zıt durumun farklı olmasında en önemli unsur işgören unsurudur. İşletmeye alınan veya işletmeden çıkarılan her işgören son derece önem arz etmektedir.

Eleman alınırken işletmenin büyük bir hassasiyet göstermesi çok önemlidir. İşletmeye alınacak işgörenler, adaylar arasından seçilirken dikkat edilmesi gereken en can alıcı nokta, adayın işin gereklerine cevap verebilecek özellikte olmasıdır. Bu şekilde yapılan bir eleme ve değerlendirme sonucunda, başarı beklentisi daha yüksek olmaktadır. Aynı zamanda işletmenin yapısına uygun, bilgili, işin gerekliliklerini yerine getiren adayların seçilebilmesi daha da önem kazanmaktadır (Schmidt, F. L. ve Hunter, J. E., 1998, s.264).

İşletmenin maliyetlerini düşürmek için yine yapılabilecek en önemli çalışma işgören alımı olmaktadır. İşletmenin işleyişinde en uzun süreli ve akılcı yatırım, en baştan uygun işgöreni seçmek olacaktır. Eğer aksi gerçekleşirse, işgörenin yetiştirilmesi

maliyetli ve zahmetli bir süreçtir. Doğru işgören seçiminde ise, maliyetler en aza indirilmiş olmakla beraber, işgörenin kendi eksiklerini çok kısa sürede tamamlamasına imkân sağlanmış olacaktır.

İnsan faktörü çok önemli ve vazgeçilmez bir faktördür. Konaklama işletmelerinin örgütsel hedeflerinin gerçekleşmesinde insan kaynaklarının rolü büyüktür. Turistik ürün ve hizmetlerin pazarlanmasından sunulmasına kadar geçen zamanda önemli etken insan unsurudur. Emek – yoğun bir endüstri olan turizmde insan faktörü, diğer tekno – yoğun endüstrilerdeki değerlerinden çok daha fazla değere sahiptirler. Yapılacak hataların telafisinin olmaması işgören kalitesinin de önemini ortaya çıkarmaktadır. Kalifiye ve nitelikli personel müşteri memnuniyetini istenilen noktada tutabilir. Müşterinin memnuniyetini sağlamak zor olduğundan, konaklama işletmeleri hizmet üretmenin gereği olan birtakım güçlüklerinde altından kalkmak zorundadırlar. Bunlar arasında en dikkat çeken, üretim ve tüketimin aynı zamanda olmasından kaynaklanan sıkıntıdır. Üretimde yapılan yanlışların, hizmet olarak o an müşteriye yansması olmaktadır. Oluşan bu istenmeyen durumlar sonradan giderilmesi zor olan bir memnuniyetsizliğe dönüşebilmektedir. Bu durum turizmde “sıfır hata”yla çalışması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Turizm endüstrisinde değişimlere işletmelerin ayak uydurması kadar işgörenlerin de kendilerini geliştirmek konusunda sorumlulukları vardır. İşletme organizasyonu içerisinde değişimlere ayak uydurabilen tek kaynak insandır (Dinçer, M., Z., 1994, s.14).

Turizm endüstrisinin tarihi çok eskilere dayanmasına rağmen, insan faktörünün önemi ve değeri 1980 yıllarda anlaşılmıştır. Konaklama işletmelerinin fiziki yapılarına, yıldızlama sisteminin gelmesiyle birlikte belirli bir düzenleme getirmiştir. Bu standartlar çerçevesinde müşteri tatmini, kalite ve verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. Standartların yüksek olması daha çok konaklama işletmelerinin fiziki yapılarını değiştirmiştir. Ancak fiziki değerlerin yanı sıra, gelen müşterilerin isteklerine cevap verebilecek düzeyde işgören yetiştirilmesi ve istihdam edilmesi memnuniyeti artıran asıl unsur olmaktadır. Turizm endüstrisinde hazırlanan ürünün depolama imkanı bulunmaması (Tavmergen, İ.P., 2002, s.70) ve aynı anda hizmet edilmesi işgören kalitesiyle yakından ilgilidir.

Konaklama işletmelerine ait yatırımlar, makro düzeyde ülke ekonomisine yapılan katkı ve yaratılan istihdam gücü olarak değerlendirilebilir. Mikro düzeyde ise

işletmelerde sürekliliği, büyümeleri ve başarılı olmalarının yanında, işgörenlerin memnuniyeti, iş ortamlarının iyileştirilmesi ve iş sürekliliğinin sağlanması dikkate alınmalıdır.

### **1.2.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Kadrosunun Özellikleri**

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen yönetim kadrosu, işletmenin ilk kuruluşundan itibaren çok önemli görevleri üstlenmektedir. İşletmenin sürekliliği ve başarısı yönetimin belirlediği stratejilere bağlı olarak belirlenmektedir. Yönetim faaliyetleri bir taraftan başkaları ile çalışmayı gerektirirken, diğer yandan amaca ulaşmayı, kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmayı, verimlilik ve etkinliği sağlamayı, değişen çevreye ve teknolojiye ayak uydurmayı gerektirmektedir.

Yönetimin sosyal bir faaliyet olması, ortak bir amaca giden yolda uygun elemanlarla ve uygun zamanda doğru işleri yapma sorumluluğu yüklemektedir. İşletmede başarı yönetime ait olduğu gibi başarısızlık da yönetime ve yöneticilere aittir (Koparal,C.,vd., 2004, s.3).

İşletme yönetimini etkileyen beş faktör bulunmaktadır. Bunlar;

- Fiziki çevre,
- Sosyal çevre,
- Politik çevre,
- Etik çevre ve
- Bilgi çevresi olarak ayrılmaktadır.

İşletme yönetimini etkileyen bu faktörler işgörenlerin ve müşterilerin beklentilerine uygun şekilde yürütüldüğünde başarı sağlanacaktır.

### **1.2.2. Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Özellikleri**

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletme amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar

içerisinde, en önemlisi insan kaynağıdır (Aykaç, B., 1999, s.15). Konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenler, nitelikleri açısından konaklama işletmelerine uygun kişiler arasından seçilmelidir. Niteliklerinin gelişmesi kişilik gelişimiyle yakından ilgilidir. Çünkü kişilik, bir insanın ilgilendiği bütün alanlarını, niteliklerini, yeteneklerini, konuşmasını, giyimini, dış görünümünü ve çevresiyle olan ilişkilerindeki uyumunu özetleyen bir kavramdır. Ancak her kişiliğin kendine özgü karakterleri bulunmaktadır (Usal,A. ve Kuşluvan,Z., 2000, s.76)

Konaklama işletmelerinin en önemli özelliklerinden bir tanesi de müşterilerine misafir gözüyle bakmasıdır. Misafir olarak bakılan her müşteriye ağırlama anlayışı turizm bilincine sahip olan insan kaynaklarının konaklama işletmelerindeki başarısını oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinde başarının sırrı tesis, konfor ve gidilen destinasyonların özelliğinden çok işgörenin kalitesiyle ilgilidir. Eğer konaklama işletmeleri, niteliksiz ve kalitesiz işgören politikası uyguluyorsa bu işletmelerde büyük bir eksiklik söz konusudur (Dereli, A.M., 1991, s.25). Bu sebepten dolayı her zaman müşteriyle ilişki içerisinde olan işgörenlerde bir takım özellikler bulunmalıdır.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin özelliklerini ve niteliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Kozak,M., 1999);

- Meslek sevgisi olmalıdır,
- İnsanları sevmeli ve iyi iletişim becerisi bulunmalıdır,
- Nazik ve kibar olmalıdır,
- Sakin yapılı ve hoşgörülü olmalıdır,
- İyi bir dinleyici olmalıdır,
- İşletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır,
- Mesleki ve kültürel bakımdan yeterli bilgiye ve görgüye sahip olmalıdır,
- Güçlü beşeri ilişkile kurabilmelidir,
- İş arkadaşlarıyla iyi geçinebilmeli, yardımlaşmalı ve ekip çalışmasına yatkın olmalıdır,
- Hızlı bir zeka ve karar verme yeteneğine sahip olmalıdır,
- Dürüst olmalıdır,
- Sorumluluk alabilmeli, duruma göre hareket etme özelliğine sahip olmalıdır,
- Kendi kişiliğini koruyan, başkalarına güven veren, kendine olduğu kadar başkalarına da saygılı olan bir kişilikte olmalıdır,

- Çevresini tanıyan ve tanıtabilen, bundan zevk alan ve bu yeterliliğe sahip bir kültürde olmalıdır,
- Yabancı dil bilgisi iyi düzeyde olmalı, en az bir tanesini konuşabilme özelliğine sahip olmalıdır,
- Bilgisayar ve otel paket programlar dahil olmak üzere her türlü büro aletini kullanabilmelidir,
- Turizm ve konaklama işletmeciliği üzerine eğitim almış olmalıdır.

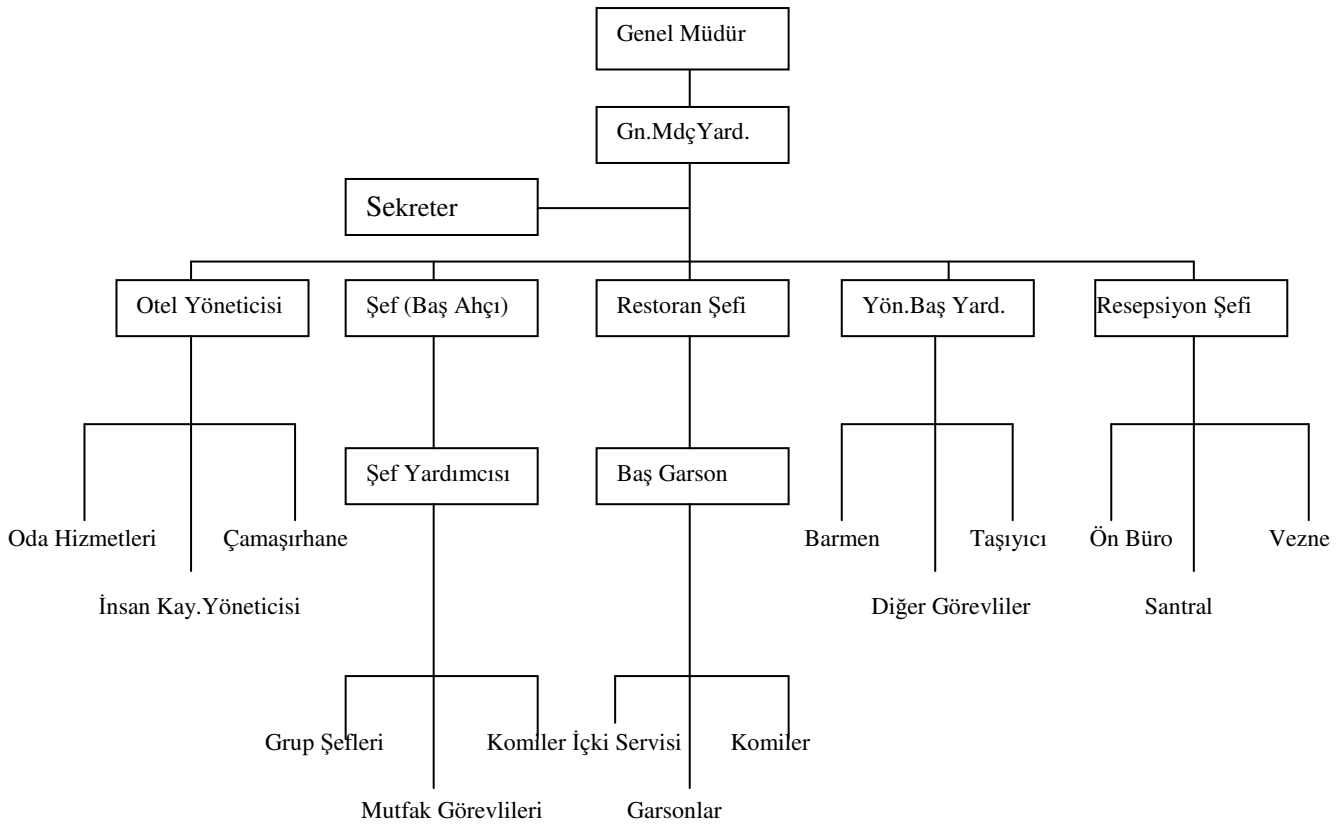
Bu özelliklerin ve niteliklerin yanı sıra işgörenlerin genel kişisel özellikleri de şu şekilde sıralanabilir;

- Kişisel bakımını ön planda tutmalı, kılık kıyafetine dikkat etmelidir,
- Sağlıklı ve dinamik bir yapısı olduğunu göstermelidir,
- Güler yüzlü olmalıdır,
- Davranış ve hareketlerinde ciddi olmalı, olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmamalıdır,
- Düzgün, etkileyici ve ikna edici bir konuşma özelliğine sahip olmalıdır,
- Alçak gönüllü ve sabırlı bir yapıya sahip olmalıdır,
- Müşteriyle yaptığı konuşmalarında çok fazla mesleki terim (jargon) kullanmamalıdır,
- Açık sözlü olmalı, karşısındaki kişiye her zaman bilgili olduğu izlenimi vererek konuşmalıdır.

### **1.2.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi**

Konaklama işletmeleri içerisinde insan kaynakları bölümünün ve işgörenlerin örgütlenmesi, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bunun en önemli sebepleri arasında işletmenin büyüklüğü, bir zincire bağlı olup olmaması, çalışma koşulları, sendikanın varlığı, kurumsallığı ve etkinliği, işletmenin sezonluk olup olmaması gibi etkenler sıralanabilir. Bu etkenler insan kaynaklarının nasıl örgütlenmesi gerektiği konusunda işletme yönetimine bilgi vermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda da işletme yönetimi, insan kaynakları bölümünü düzenleyerek işgörelere görev ve yetki dağılımını gerçekleştirmektedir.

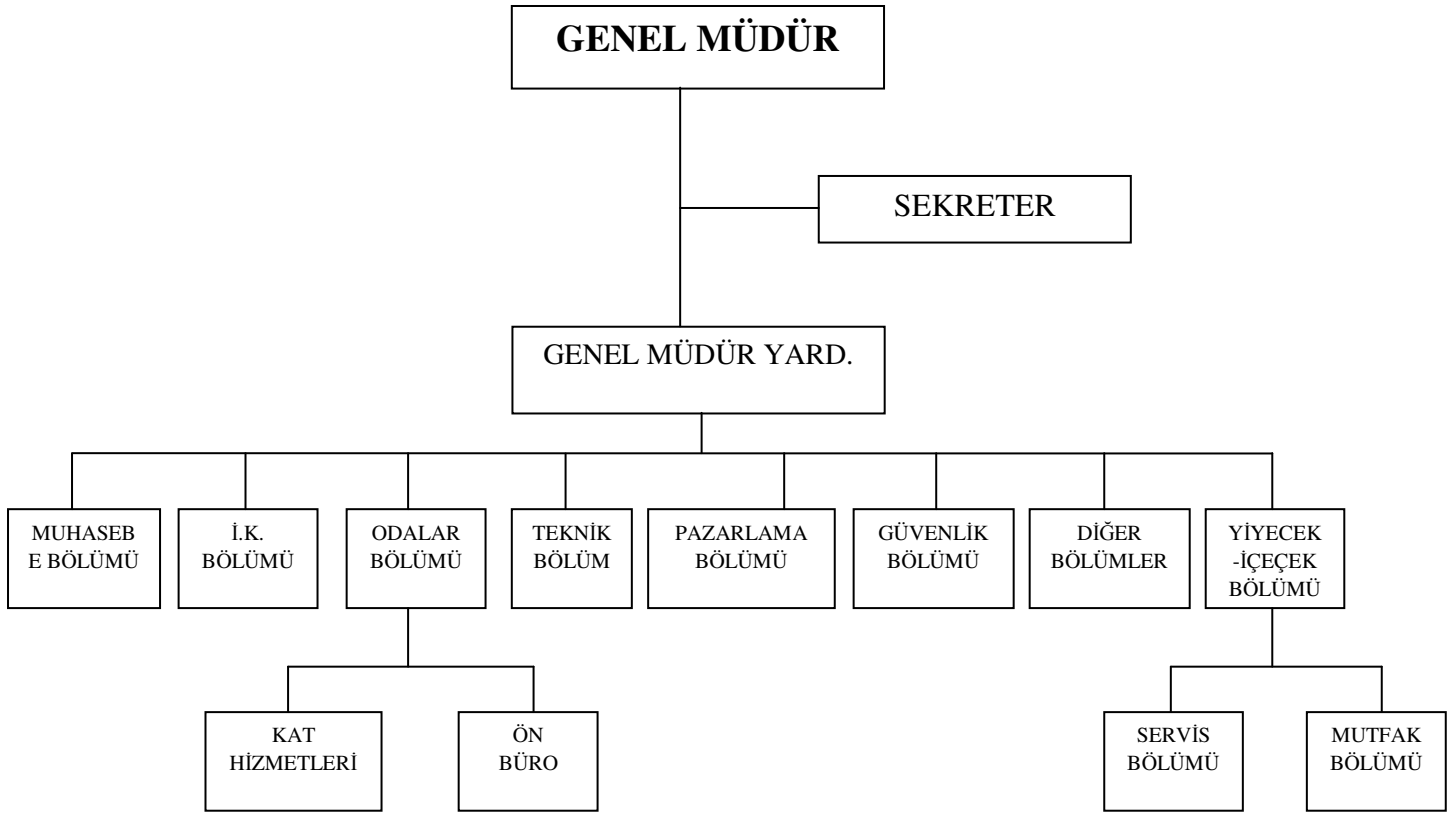




**Şekil 1.1. Orta Büyüklükteki Bir Konaklama İşletmesinin Örgütsel Yapısı**

(Kaynak: Barutçugil, İ.,S., 1989, s.110)

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde insan kaynakları bölümü şeflik düzeyinde örgütlenirken (Şekil 1.1), daha büyük ölçekli işletmelerde kapsamlı ve geniş bir görev dağılımı olan birimler şeklinde örgütlenmektedir (Şekil 1.2). Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde uzmanlaşmanın arttığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde genellikle gelir getiren iki bölüm bulunmaktadır. Bunlar; odalar ve yiyecek – içecek bölümleridir. Günümüzde şehir otelleri dışında sayfiye otellerinde her şey dahil sistemi uygulamaktadırlar. Bu sistemde oda fiyatının içersine her şey eklendiğinden işletmelerde yeme içme faaliyetlerinden pek fazla gelir elde edilememektedir (Barutçugil, İ., S., 1989, s.110).



**Şekil 1.2. Büyük Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması** (Kaynak; Kantarcı, K., 2004, s.4)

### 1.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri

İnsan kaynakları işlevi, işletmede görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüdür (Akyüz, Ö.F., 2001, s.51).

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları bölümünün işlevleri şu şekildedir (Örücü, E., ve Köseoğlu, M.A., 2003, s.11);

- İnsan kaynaklarının planlanması,
- İş analizinin yapılması,
- İşgören temininin ve seçiminin yapılması,
- Eğitim faaliyetlerinin organize edilmesi,
- İş ve işgören değerlemesinin yapılması,
- Ücretlendirme işlerinin ayarlanması,

- İnsan kaynakları ile ilgili diğer işlevlerin ( sağlık, güvenlik, vb.) yerine getirilmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin işe alınmasından işten ayrılmasına kadarki tüm ilişkileri düzenleyen bir içeriğe sahiptir. Kısaca insan kaynakları yönetiminin ana işlevi her yönüyle işletmenin insan boyutuyla ilgilenmektir (Akyüz, Ö.F., 2001, s.54).

### 1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İlgili Hazırlıklar

En basit tanımıyla planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir (Şener,B. 2001, s.160). Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bir başka deyişle planlama; neyin, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kim tarafından yapılacağıın önceden belirlenmesini ifade eder. Planlama süreci ise, işletmenin amaçlarını oluşturduktan sonra, amaçlara ulaşmak için planların geliştirilmesi sürecidir (Eren, E., 1996, s.118).

Konaklama işletmelerinin müşterilerinin psikolojik doyumlarına yönelik hizmet sunan işletmeler olması, diğer işletmelere göre daha çok işgören çalıştırma zorunluluğu, özellikle sahil bölgelerindeki konaklama işletmelerinde işgören devir hızının yüksekliği, turizm talebinin esnekliği ve eğitim görmüş işgörene duyulan gereksinimin fazlalığı konaklama işletmelerinde işgören planlamasının zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Plan bu durum sonucu itibariyle yol gösterici seçenekler ve tercihler listesidir (Aydın, V., 1977, s.29).

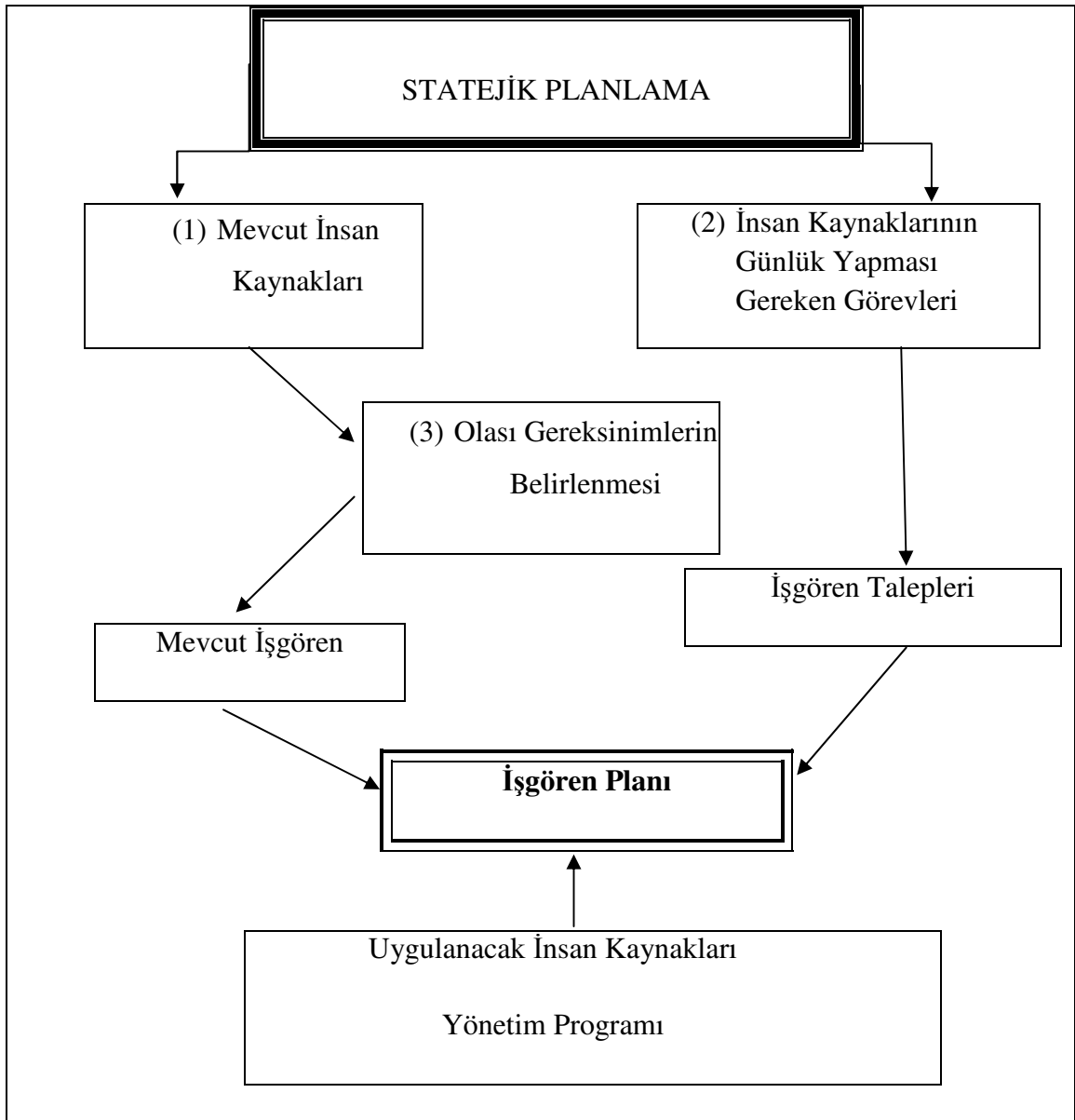
Genel olarak işgören planlamasında önemli olan noktalar şunlardır;

- Hangi bölümde ne kadar işgörene gereksinim olacağıın belirlenmesi,
- İşgörenlerin niteliklerinin saptanması,
- Değişen talep karşısında işgören sayısının fazlalığı veya eksikliği durumunda neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi,
- Gelecekte ne kadar işgörene ihtiyaç duyulacağıın saptanması ve
- Hizmet kalitesinin tespiti.

Konaklama işletmelerinin verimliliği ve karlılığı üzerinde işgören planlamasının etkisi büyüktür. Aynı zamanda işletme faaliyetlerinin ve varlığının sürdürülebilmesi için

yönetimin temel sorumluluğunun planlama olduğu kabul edilmektedir (Uysal,Ö.Ö., 1997, s.29)

Etkili bir işgören planlaması ile işletmenin hedeflerine ulaşmada katkı sağlayacak nitelikteki en uygun insan kaynağının en uygun işe yerleştirilmesi ve işletme giderlerinin önemli ölçüde azaltılması mümkün olacaktır. İstihdam edilecek niteliksiz ya da gereksiz bir işgören işletmeye yarardan çok zarar getirebilmektedir. Etkili bir işgören planlaması Şekil 1.3.'te sunulmuştur;



Şekil 1.3. İşgören Planlamasının Evreleri (Kaynak: Mullins, L., 1995, s.186)

Şekil 1.3'te etkili işgören planlaması yapılırken hangi stratejilerin uygulanacağı belirtilmiştir. Stratejik bir planlamanın yapılması işletmenin atacağı adımları belirlemesi açısından son derece önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinde işgören planlamasında kullanılan araçlar gelecekteki işgören talebinin en az hatayla tahmin edilmesini sağlamaktadırlar. Bunlar (Kozak, M. A., 2001, s.53);

- İşgören envanteri,
- İşgören devir oranı,
- İşgören devamsızlık oranlarının belirlenmesidir.

İşgören planlaması işletmenin amaçlarına ulaşmak için gelecekteki faaliyetlerini ve oluşacak talebi tahmin etme ve bu durum sonucunda ortaya çıkacak işgören gereksinimi temin ve seçim çabaları olması nedeniyle insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden bir tanesidir.

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

- İşletmeler arasında yaşanan rekabet,
- İşgören maliyetlerinin işletmenin toplam giderleri arasında önemli bir yer tutması,
- Teknolojik ve çevresel değişmelerin gerçekleşmesi sonucu oluşan etkileşimler,
- Nitelikli işgörene duyulan gereksinim,
- Yöneticilerin tutum ve davranışları,
- Eldeki verilere göre gerekli işgören sayısını belirlemek,
- Gerekli görev ve pozisyonları belirlemek,
- Çalışanların yetenek, beceri ve özelliklerinden en iyi şekilde yararlanmak,
- Bireysel amaçlarla işletmenin amaçlarını tek hedef olarak bir araya getirmek,
- İşgörenlerin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek (Üniversite, tecrübeli işgören referansı, vb.).

İşgören planlaması yapılırken işletmenin en alt kademesinden başlayarak yukarıya doğru bir planlama dikkate alınmaktadır. Alt kademelerde yapılacak olan çalışmanın

aynı zamanda üst yönetiminde bilgisine ve onayına sunulması, karşılıklı değerlendirmelerle sağlıklı bir planlama yapılmasına sebep olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde işgören planlaması yapılırken yakın gelecek ve uzak gelecek düşünülmeli, yapılacak yer değiştirmeler, atamalar, gerçekleşecek terfiler, askerlik, emeklilik gibi etkenler göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin gelecekteki iş hacminin gereksinimleri olarak işe alınması tahmin edilen işgören sayısının belirlenmesinde, birimlerin ve görevlerinin de dikkate alınması önemlidir.

### 1.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarında İş Analizinin Önemi

İş analizi; yapılacak işlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının belirlenmesi, iş grupları ile iş bölümleri arasındaki ilişki, işgören seçimi ve eğitimi, ödemeler ve işgörenlerle ilgili diğer konuların belirlenmesi için yapılan sistematik çalışma, yöntem ve işlemler bütünüdür ( Şener,B., 2001, s.107). Dolayısıyla iş analizi, işletmelerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için atılan ilk ve en önemli adımdır. İş analizinin ciddiyeti, işgörenlerin gözünde bir değişim hareketinin başladığının ilk işaretidir ( Aldemir,C.,vd., 2001, s.83).

İş analizi oldukça zaman alıcı ve çok zor bir iştir. Bu nedenle çok sık başvurulmuş bir teknik değildir. Ancak ihmal edilen bu yöntemin önemi daha sonra ortaya çıkmakta ve genellikle bu sefer de analizi yapmak daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle analiz çalışmalarını ihmal etmeksizin belirli dönemlerde yapmakta yarar vardır (Sabuncuoğlu,Z., 1997, s.87).

İş analizi belli bir iş için gerekli olan ölçütlerin ve performansların belirlenme sürecidir. Etkili bir iş analizi sistemi işletme, işler ve işgörenler hakkında güvenilir bilgi sağlamaktadır (Palmer, M., ve Winters, K.T., 1993, s.44). Tanımlara göre iş analizlerinin şu konuları içerdiği söylenebilir;

- İşin öğeleri,
- İşin çeşitli etmeler tarafından içinde bulunduğu durum,
- İşin öteki işlerden farklılığının ortaya konulmasıdır ( Aldemir,C., vd., 2001, s.64).

İş tanımlamaları oluşturulurken iş analizlerinin yanı sıra beş ölçüt göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar;

- İşin unvanı,
- Faaliyet ve yöntemler,
- Fiziksel çevre,
- Sosyal çevre,
- Çalışma koşullarıdır.

İş analizi yapılırken izlenecek dört ayrı yöntem mevcuttur.

İlk yöntemde, görüşme teknikleri kullanılarak çalışanlara iş hakkında sorular sorulur. Daha sonra çalışanlarla bireysel, küçük gruplar ya da panel tartışması halinde görüşmeler yapılır. Bu yöntem işgörenlerin işe uygunluğunu ölçmede kullanılan en önemli yöntemdir.

İkinci yöntemde ise, hazır yapılandırılmış ölçekler ve envanterler kullanılmaktadır. Sıradan bir iş analizi ölçeği o işin içerdiği öğeleri göstermektedir. Yanıtlayan işgören ya da aday ise bu öğelerin ne kadar sıklıkla kullanıldığı ve işi için ne kadar önem taşıdığı hakkında fikir sahibi olmaktadır. Bu yüzden bu yöntem farklı işlerin karşılaştırılması için kullanılan en yaygın yöntemdir.

Üçüncü yöntem ise, direk gözlem yöntemidir ve çalışanlar, işlerini yaparken gözlemlenerek gerçekleştirilmektedir. Doğrudan yapılan gözlem sayesinde işgörenin ne şartlar altında çalıştığını anlamak açısından mükemmel bir yöntemdir. Buna rağmen neden bazı davranışların oluştuğu konusunda pek bilgi sağlamamaktadır.

Son yöntem ise, çalışanların günlük iş aktivitelerini bir iş günlüğüne yazma yöntemidir. Daha sonra iş analizi yapacak kişilere yardımcı olacak olan bu yöntem en az tercih edilen analiz yöntemidir. Çünkü herkesin farklı günlük tutma, işi farklı algılama ve anlatımların farklı olacağından standardizasyon sağlamakta güçlükler doğmaktadır.

İş analizi tek bir yöntemle yapılacağı gibi birkaç yöntemle de yapılabilmektedir. Ayrıca iş analizi dökümleri iş odaklı ve çalışan odaklı olmak üzere iki ayrı başlık altında da incelenebilmektedir.

— İş odaklı yöntemlerde, bir işin gerektirdiği aktiviteleri çok sayıda göreve bölebilecek şekilde listeler oluşturulur. Buna görev analizi de denmektedir.

— Çalışan odaklı yöntemde ise, çalışanın o işi yapması için gerekli olan kişisel özellikleri ve yetenekleri listelenmektedir.

Hem iş odaklı hem de çalışan odaklı yöntemler, iş analizi ölçütlerini oluşturmak için aynı anda kullanılabilir. İş odaklı yöntemler gerçekleştirilen görevler doğrultusunda

iş başarısını ölçerken, çalışan odaklı yöntemler kişisel özellikler doğrultusunda iş başarısını ölçmektedirler.

İş analizlerinin ve tanımlarının yapılmasıyla aynı zamanda insan kaynaklarının bir diğer işlevi olan işgören seçimi ve teminine yardımcı olunmakta ve mümkün olduğunca boş pozisyonlara çok sayıda elemanların başvurmaları sağlanmaktadır ( Iverson, K., 1989).

İş analizi yapmanın zorluğundan dolayı analizi yapacak kişinin bazı özellikleri bulunmalıdır. ILO'ya göre bu özellikler güçlü bir göz hafızası, vasatın üstünde bir zeka, insanlarla dostça ilişkiler kurup bunu sürdürme yeteneği, hukuk, sosyal ve ekonomik bilgileri ve de araştırmacı niteliklere sahip olmalarıdır (Aldemir, C. vd., 2001, s.70)

Konaklama işletmelerinde yapılacak iş analizlerinde insan kaynakları bölümü kadar odalar bölümü, yiyecek – içecek bölümü, kat hizmetleri ve diğer bölümlerinde sorumluluk ve yetkileri bulunmaktadır. Tablo 1.1.'de gösterilen iş analizleri kontrol listesindeki konular öncelikle bölüm yöneticilerince değerlendirilmeli ve son şekli insan kaynakları yöneticisi ile birlikte verilmelidir.

İş analizi yapılırken kontrol listeleri oluşturulmalıdır. Kontrol listelerinde yapılacak işlemler Tablo 1.1.'de gösterildiği gibi altı adımda sıralanabilir;



**Tablo 1.1. Sistematik Bir İş Analizi Kontrol Listesi**

<b>1.Genel Yaklaşım</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne yapılacak?</li> <li>• Ne zaman yapılacak?</li> <li>• Niçin yapılacak?</li> <li>• Nerede yapılacak?</li> <li>• Nasıl yapılacak</li> </ul>
<b>2.Sorumluluklar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Astlara karşı sorumluluk</li> <li>• Makine, araç - gereç ve malzemelere karşı sorumluluk</li> <li>• Parasal sorumluluk</li> </ul>
<b>3.Çalışma İlişkileri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üstlerle ilişkiler</li> <li>• İş arkadaşları ile ilişkiler</li> <li>• Diğer bölümlerle ilişkiler</li> <li>• Halkla ilişkiler</li> </ul>
<b>4.İş Gereklileri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performans standardı ve sonuçlarının gerekliliği</li> <li>• Ustalık ve tecrübe gerekliliği</li> <li>• Zeka gerekliliği</li> <li>• Eğitim ve alıştırma gerekliliği</li> <li>• Fiziksel yapı ve sağlık gerekliliği</li> <li>• Güdüleme ve sosyal beceriler gerekliliği</li> </ul>
<b>5.Çalışma koşulları</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziksel ve çevresel koşullar</li> <li>• Sosyal şartlar ve çalışma grubu</li> <li>• Ücreti kapsayan ekonomik koşullar</li> </ul>
<b>6.Kontrol</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş sahipleri ile yeniden kontrol etme</li> <li>• Üstlerle tekrar kontrol etme</li> </ul>

Kaynak; Cowling,A., 1990, s.27

#### 1.4. Konaklama işletmelerinde İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden bir tanesi olan işgören seçimi ve temini, işletmenin başarısında büyük bir rol oynamaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşması ve işgörenlerin etkin ve verimli kullanılması, insan kaynaklarının doğru işe doğru eleman seçmesiyle mümkün olabilecektir. İşgören temininde programlı bir çalışma olmaması konaklama işletmelerinde en az 1 / 3 oranında kayıp yaşandığı işaret edilmektedir (Usal,A., vd., 2001, s.195).

İşgören arama ihtiyacı işletmenin içinde bulunduğu koşullardan ve amaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu amaçlar işgören planlarıyla ortaya konur ve ihtiyaç duyulan işgören sayısı ve nitelikleri belirlenir. Niteliklere ilişkin bilgiler daha önce yapılmış olması gereken iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri formlarından elde edilmektedir (Yüksel, Ö., 2000, s.101).

İşletmenin doğru işgören seçiminin önemi, belirlenen hedeflere ve standartlara ulaşmak için insan ögesinin öneminden kaynaklanmaktadır. Başvuran adaylar arasından seçilen işgörenlerin özellikleri ve nitelikleri işin gereklerine uygun olmalıdır. İşletme işgören seçiminde insana göre iş yaratmak yerine, işe göre insan politikasıyla hareket etmelidir. İşgören seçiminde işletmenin çıkarları her zaman ön planda tutulmalı ve objektif değerlendirmeler sonucu seçim gerçekleştirilmelidir.

Henüz bütünüyle açıklığa kavuşturulmamış konu olmasına rağmen insan kaynaklarının işgören seçiminde doğru seçimi yapması ve işletmeyi zarara uğratmaması için aşağıdaki beş maddeye dikkat etmek gerekmektedir (Alley,W.E. ve Darby,M.M., 1995, s.58).

1) Başvuran kişiler nicelik ve nitelik olarak ayırt edilebilmeli ve çok sayıda başvuru olmalıdır,

2) Doğru karar verebilmek için iş ile ilgili geçerliliği ispatlanmış testlerin olması gerekmektedir,

3) Alternatif ve objektif değerlendirme şansı sunacak yöntemlerden yararlanılmalıdır,

4) Seçme testlerinin ayırt edici niteliğini arttırabilmek için farklı ve geniş alanlar test edilmelidir,

5) Farklı şartlara ve işgücü piyasasına uyum sağlayabilmek için geliştirilen standartlar esnek olmalıdır.

İşletme açısından doğru seçim yapılması işletmenin bilançosuna kar olarak yansıtacağı gibi, işgören açısından da birçok kazanç elde edilecektir. İşgören özelliklerine uygun bir çalışma, huzurlu bir çalışma ortamı, kendini gösterebileceği bir iş, başarı duygusunu yakalama fırsatı, dolayısıyla verimli olma şansı yakalamış olacaktır. İşgörenin bu şansı yakalaması hayattan zevk alması ve iş doyumuna ulaşması anlamına gelmektedir.

İşletme ve yönetimi için doğru işgören istihdamı çok ciddi bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Yanlış verilecek bir karar, ciddi kaynak ve fırsat kayıplarına yol açabileceği gibi diğer işgörenlerin hayatlarını ve kazançlarını da etkileyecektir. Doğru karar verildiğinde ise sadece yeni işe alınan işgörenlerin değil, çalışmaya devam eden işgörenlerin de verimini yükseltebilecek yeni bir iş ortamı meydana getirerek işletmenin gelişmesine katkıda bulunulacaktır. İşgören seçiminde çok fazla hata payı bulunmamaktadır.

İşgören seçiminin temel amacı; yüksek standartlarda performans ortaya koyacak, diğerleriyle birlikte ve onları ateşleyerek çalışmalarına sebep olacak, uzun süre işyerinde kalarak işgören devrini ve işgören devir maliyetlerini düşürecek kişiyi işletme bünyesine dahil etmektir.

İnsan kaynakları bölümü seçim öncesi adayların hangi özellik ve niteliklere sahip olması gerektiğini kesin çizgilerle saptamalıdır. Bu saptamayı yaptıktan sonra işi tanımlamalı ve işe uygun kişiyle işin gereklilikleri arasında ortak noktayı bulmalıdır.

Sağlam bir iş analizi, performans değerlendirmesi ve işgören seçiminde en önemli adımdır. İşletmelerde işgörenlerle ilgili yapılacak birçok çalışmanın temelinde iş analizinin bulunması öncelikle bu çalışmanın doğru yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Sonraki aşamada ise insan kaynakları seçim işlemi kullanılacak araçların ve kişilerin çok titizlikle belirlenmesi gerekmektedir. Bu ön çalışma ne kadar özenli ve uzman kişilerle yapılırsa sonuç da aynı oranda geçerli ve güvenilir olacaktır.

Genel olarak işletmeler, işgören temininde iki temel kaynaktan yararlanırlar. Bunlar işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklardır.

Konaklama işletmeleri de bahsi geçen bu iki kaynağın yanı sıra farklı olarak şu kaynaklardan da destek alınmaktadır (Tatar,T. ve Üner, M., 1992, s.255).

- ❖ Tanıdıklar veya çalışanların önerileri,
- ❖ Adayların doğrudan işletmeye başvurması,
- ❖ Çeşitli ilan ve duyurular,
- ❖ Turizm eğitim kurumlarına gidilmesi, ilan asılması (üniversitelerin turizm bölümleri, turizm liseleri, turizm kursları),
- ❖ Diğer işletmelerden transferler,
- ❖ İşletme içinde terfi ve birim değiştirmeler,
- ❖ Özel danışmanlık ve eğitim şirketleri ve
- ❖ İnternet siteleridir.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenler bazen nitelikli ve işe uygun kişiler olmayabilirler. Bunu özellikle yapan işletmelerin yanı sıra, zorunlu olarak bu yola başvurmuş işletmelerde olabilmektedir. Özellikle yapan işletmeler profesyonel yönetimden uzak, hizmet sektörü olan turizmin önemini kavrayamamış yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Zorunlu olarak bu yola başvurma ise, o dönemin gerekliliği, kriz, dış etkenler, işletmedeki yönetim değişikliği gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır.

Bir işletme için işgören kaynaklarından en ekonomik olan yöntemlerden bir tanesi ise, işletme içindeki yeteneklerin keşfedilmesidir. Bir işletmenin iç yeteneklerinin keşfedilmesi, işletmenin büyümesine, maliyetlerinin azaltmasına, karlılığının artmasına, hizmet kalitesinin yükselmesine ve ekonomik açıdan ayakta kalabilmesine yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde insan kaynağının verimli kullanılmasındaki en önemli aşama olan işgören seçimi, işe başvuranlar arasında en doğru niteliklere sahip olan adayı seçmekle başlamaktadır. Seçim süreci şu aşamalardan geçerek sonuçlandırılır;

- 1) İşgören planlaması yapılarak temin edilecek elemanların nitelikleri, sayıları ve bölümleri belirlenir.
- 2) İşgören kaynakları araştırılarak, adayların başvuru yapması için uygun ortam hazırlanır,

- 3) İş başvurusu yapan adayların formları bölümlere göre ayrılarak işgören seçim havuzunda toplanır,
- 4) Adaylar bölüm yöneticileriyle ön görüşmeye alınır,
- 5) İşgören seçim komisyonu oluşturulur ve bu komisyon tarafından başvuran adaylar değerlendirilir,
- 6) Seçilen adaylara istenilen belgelerin tamamlanması için süre verilir. Bu süre içerisinde koşulları sağlayan adayın referans, sağlık kontrolü ve güvenlik soruşturması işlemleri tamamlanarak işe başlamasıyla seçim süreci tamamlanmış olur.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri işletmelerin özelliklerine, yapısına, büyüklüğüne, iş hacmine, sezonluk ya da yıl boyunca çalışmasına ve diğer durumlara göre farklılık göstermektedir ( Akoğlan.M., 1998, s.22). Bu yöntemlerin konaklama işletmelerinde de uygulanarak seçim sürecinin gerçekleşmesi işe uygun işgören seçiminde büyük önem taşımaktadır.

**Sınav Yöntemi;** İşletmelerde işgören seçiminde uygulanan sınavlar çeşitli amaçlara yönelik olabilir (Yüksel,Ö., 1998, s.101);

- ❖ Başarı testleri; işgören adayının işte başarılı olup olmayacağını ölçmek için uygulanmaktadır,
- ❖ Yetenek Testleri; işgören adayının potansiyelini ölçmek için uygulanmaktadır,
- ❖ Motivasyon testleri; işgören adayının kişiliğini, davranışlarını ve ilgilerini ölçmek için kullanılmaktadır.

**Görüşme Yöntemi;** adayların mesleki bilgi sınavları dışında genel olarak yapılan yüz yüze görüşmelerdir. Konaklama işletmelerinde özellikle yönetici seçiminde kullanılan bir yöntemdir.

**Değerleme Merkezi Yöntemi;** İşgören seçiminde, adayların farklı özelliklerinin ortaya çıkarılması için farklı tekniklerin bir arada kullanılmasını öngören bir yöntemdir.

**Referans ve Tavsiye Mektupları;** Bu yöntemle adayın daha önce çalıştığı işletme, görevi, süresi ve iş hayatındaki başarıları gibi çeşitli bilgiler öğrenilmektedir. Mesleki eğitim görmüş kişiler tercih nedeni olmalıdır (Hacıoğlu,N., 2006, s.162)

**Biyografik Envanter Yöntemi;** kişinin başvuru formlarında belirtmiş olduğu geçmişteki başarılarının gelecekteki başarılarına referans olacağı kanısına varılarak yapılan ve buna göre adayın seçilmesini sağlayan yöntemdir (Akoğlan.M., 1998, s.22).

**Transfer Yöntemi;** işletmenin gereksinim duyduğu işgörenlerin başka işletmelerden, daha uygun koşullar sunularak sağlanmasıdır. Konaklama işletmelerinde daha çok yönetim kadrosu için uygulanmaktadır.

### **1.5. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi**

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından bir tanesi de eğitim ve geliştirme çalışmaları olmaktadır (Fındıkçı, İ., 1999, s.243). Eğitim çalışanın işini yapabilmesi için bilgi, beceri ve özel yetenekler kazanarak performansını olumlu yönde geliştirmesidir. Gelişim, eğitimden daha genel bir anlam taşımaktadır ve çalışanın gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içermektedir. Gelişim işgörenin gelecekteki kariyeri için kapsamlı bilgi sağlamaktadır. Eğitim kısaca mikro öğrenme, gelişim ise makro öğrenmedir. Yine eğitim kişinin mevcut işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgileri kapsarken, gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlamaktadır. Hem eğitimin hem de gelişimin hedefi performansı ve üretkenliği yükseltmektir (Denizer,D., vd., 1998, s.209).

Turizmin uluslar arası piyasada turistik ürün ve hizmetler arasında bir kalite savaşı olduğu, kalitenin ise toplum düzeyinde yeterli bir turizm bilincine, endüstri düzeyinde de ciddi eğitim görmüş işgörenlerin varlığına ihtiyaç gösterilen konudur (Olalı, H., 1990, s.284).

İşletmelerde insan kaynaklarının eğitimi için bir programlama gerekmektedir. Ancak daha önce belirlenmesi gereken işgörenlerin yeterliliğinin saptanmasıdır. Etkin

hizmet verme yeteneği sadece insan kaynaklarının nereye odaklandığına değil, aynı zamanda işgörenin bireysel yeterliliğine de dayanmaktadır (Smilansky, J., 2002, s.73). Bundan sonra ise, programlamanın ilk aşaması olan işgörenlerin eksikliklerinin belirlenmesi olmalıdır. Bu süreç, performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak ve insan kaynakları yöneticisine danışılarak yapılabilir. Eğitim gereksinimleri dört şekilde belirlenebilir. Bunlar,

- Örgüt bazında, örgütsel gereksinimler analizi;  
İşletmenin kısa ya da uzun vadeli hedefleri ve bu hedefleri etkileyebilecek eğilimlerin belirlenmesidir.
- Görev bazında, iş gereksinimleri analizi;  
Her iş için yapılması istenen görevler hakkında bilginin belirlenmesi veya işin tanımlanması. Bu görevleri yerine getirmek için gereksinim duyulan yeteneklerin tanımlanması ve kabul edilebilir minimum standartların belirlenmesidir.
- Kişisel gereksinimler analizi;  
İşgörenin performans düşüklüklerinin ve eksikliklerinin belirlenmesidir. Bu da iki şekilde yapılabilmektedir;
  - Çalışanın mevcut performansını belirlenen standartlarla karşılaştırarak,
  - Çalışanın istenilen her dalda yetenek boyutunun yeterliliğinin, her yetenek için gerekli olan yeterlilik seviyesi ile karşılaştırılması şeklinde yapılmaktadır.
- Demografik gereksinimler analizi;  
İşletmelerde mevcut çalışanlar arasındaki belirli bir kesimin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesidir. Mevcut işgörenlerin bireysel gelişimlerine olanak sağlayacak sürekli öğrenme ortamının oluşturulması gerekmektedir (Fındıkçı, İ., 1999, 242).

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

- Çıktı ölçümleri,
- Eğitim gereksinimlerini kişinin kendisinin belirlemesi,
- Tutum ölçümleri,

➤ Yeterlilik bazlı değerlendirmeleridir.

Başarılı bir eğitim – gelişim programı uygulamak, doğru koşullar altında, doğru kişilere, doğru programı seçmekle başlamaktadır. Eğitime kimlerin katılması gerektiğinin belirlenmesi ve eğitimin kim tarafından verileceğinin kararlaştırılması işletme ve işgören açısından son derece önemlidir. Eğitim içerisinde kazandırılması gereken bilgi, beceri ve yetenekler saptanmış olmalıdır.

Eğitim programlarının hazırlanmasında eğitim gereksinimleri, hedefleri, konuları ve ilkeleri eğitim programına başlamadan önce belirlenmelidir (Fındıkçı, İ., 1999, s.247). Uygulanan eğitim programları genelde iki şekilde olmaktadır (Denizer, D., vd., 1998, s.210).

- **İşletme içi eğitim ve**
- **İşletme dışı eğitimidir.**

Konaklama işletmelerinde işgören eğitiminin hem işgören hem de işletme açısından çok büyük bir önemi bulunmaktadır. Amacına ulaşmış bir eğitim programı işletme yöneticileri, işgörenler ve eğitim kurumu ya da eğitimi veren kişi açısından büyük bir moral kaynağı olmaktadır. Bu moral ve motivasyonun artırması, işletmeye ve işgörelere birçok katkı da sağlamaktadır. Bu katkılar (Anderson, N.R., 1992, s.72);

- Eğitim işgörelere moral verir,
- İşgörelere işletmeyi ve işletmenin hedeflerini tanıtır,
- Güven, açıklık ve yaratıcılığı artırır,
- Üst – ast ilişkilerini güçlendirir,
- İşgörelenin kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunur,
- İş becerisini geliştirir,
- İşgörelenin değişimlere kolay ayak uydurmasını sağlar,
- Zamanı etkin ve verimli kullanmayı sağlar,
- Yaratıcılığı geliştirir,
- İşgörelenler için daha doğru kararlar alınmasını ve doğacak problemlerin etkin bir şekilde çözülmesini sağlar,
- Kişisel gelişimi ve özgüveni yükseltir,
- Liderlik, iletişim becerileri ve tutumları için gerekli olan bilgiyi sağlar,



- Hizmet kalitesini yükseltir,
- İşgören kalitesini yükseltir,
- Maliyetleri azaltır,
- Verimliliği artırır,
- İşletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük kolaylık sağlar.

Eğitimde, öğrenme yollarının ve öğrenmenin ilkelerinin saptanması önemlidir. Öğrenmenin ilkeleri, öğrenmenin hızlanmasına, verimli ve etkin olarak öğrenilenin uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Öğrenim süresi boyunca sürekli olarak ilkelerin kullanılması öğrenmenin kısa sürede hayata geçmesinde etkili olmaktadır.

### **1.6. İnsan Kaynakları Uygulamalarında İş Değerlemesinin Önemi**

Konaklama işletmelerinde iş değerlemesinin yapılması belirli kriterleri içermektedir. Bu kriterler, yapılacak işin tanımının ve ayrıntıların saptanması ve saptanan bu verilerin diğer işlerle karşılaştırılıp, aralarındaki farklılıkların, önem derecesine, niteliklerine, zorluk ve kolaylık derecelerine göre belirlenmesidir ( Şener,B., 2001, s.110). İş değerlemesi belirli bir süreçten geçerek gerçekleşir. Bu süreç şu aşamalardan oluşmaktadır;

- İş analizi,
- İş tanımı,
- İşin gerekleri,
- İşlerin derecelendirilmesi,
- Ücretlerin belirlenmesi ve
- İşgörenin bölümlere göre dağılımının yapılmasıdır.

İş değerlemesi, iş analizi verilerinin en yaygın kullanım şeklidir (Baron,A., ve Armstrong,M., 1995, s.37). Bu doğrultuda, iş analizleri bir işin işletme için değerinin belirlenmesine kullanılır. İş analizi ve iş değerlemesi, hatta bireysel değerlemeler çoğu zaman birbirine karışmasından dolayı açıklık getirmek gerekmektedir. İş analizi, iş için gerekli olan görevlerin belirlenmesinde, iş değerlemesi, işlerin ücretlendirme amaçları

için sınıflandırılmasında, bireysel değerlemeler ise, belirlenmiş işlere en uygun olan kişinin belirlenmesi sürecinde kullanılmaktadır.

Ücretlendirme sisteminde iş değerlemesi son derece önemlidir. Eğer işletmeler ücretlendirme stratejilerini düşük seviyede tutarlarsa çalışanlarını yüksek ücretlendirme stratejisi uygulayan işletmelere kaptırabilmektedirler. Ücret düzeyinin gereğinden fazla olarak yüksek tutulması ise işletme maliyetlerinin yükselmesi anlamına gelmektedir. Bu da istenilen ve hedeflenen bir durum değildir. Bu sorunun giderilmesinde iki yol vardır. Bunlar;

- Dışsal eşitlik sistemi; işletmeler dış piyasa analizi yaparak ücretlendirme sistemlerini bu doğrultuda düzenlemektedirler.
- İçsel eşitlik sistemi; işletme içinde iş değerlemesi yapıp ona göre ücret belirlemesi yapılmaktadır. Ancak bunu yaparken yapılan iş değerlemesinde en yüksek ücretten en düşük ücrete bir sıralama gereklidir. Kişinin yetenekleri ve gösterdiği performans ölçüsünde ücretlendirme sisteminin kurulması adil bir sistem olup, işgörenlerin de motivasyonunu artırmaktadır.

İş değerlemesinin yapılmasının nedeni, işletmeler açısından en üst düzeyde yarar sağlamak gayesidir. İş değerlemesinin işletmelere sağlamış olduğu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Denizer, D., vd., 1998, s.213, Akıncı, Z., 1997, s.209 );

- Yapılan işler arasındaki adaletsiz ücret dağılımını ortadan kaldırmak ve belirli bir düzene koymak,
- İşgöreni özendirici ve etkin bir ücret sistemi kurmak,
- İşçi ve işveren sendikaları arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak,
- İşgören seçimi, eğitimi ve terfilerinin objektif olmasını sağlamak,
- İş ve işçi güvenliği sistemlerinin düzenlenmesini sağlamak,
- İşletmenin gelişen teknoloji karşısında sürekli yenilenmesine katkıda bulunmak,
- İşletmede çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlamak,
- Özellikle büyük ölçekli işletmelerde hizmet, üretim, kalite, bakım, iş akışı ve denetlemenin kolaylaşmasını sağlamak,
- İşgören ücretlerinin saptanmasında yönetime yardımcı olunmasını sağlamak,

- Görev ve yetkileri netleştirip işlerin basit olarak yürütmesini temin etmektir.

### 1.7. İşgören Başarı Değerlemesi

İşgören değerlemesinin amacı, işgörenin kendisinin ve örgütsel davranışlarının ne değerde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Başarı değerlendirmesi; işgörenlerin iş yerindeki başarılarının, tutum davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecidir.

Başarı değerlendirmesi, hem insan kaynakları uzmanlarını, hem de bölüm yöneticilerini birlikte ilgilendiren bir konudur. İnsan kaynakları uzmanları işgören değerlendirme sistemini kurar, sistemin kullanılması konusunda hat yöneticilerini eğitirler ve elde edilen sonuçları kaydederler. Bölüm yöneticileri ise değerlemeyi yapar ve sonuçlar hakkında işgörenlerle görüşürler.

Başarı değerlemesini her yıl tekrarlanan rutin bir iş olmaktan çıkarmak için üst düzey yöneticilerde başarı değerlemesinin kullanımını desteklemeli, örneğin terfi gibi ödüllendirmelerde başarı değerlendirmesinin esas alınmasına dikkat etmelidirler.

Başarı değerlendirme aşamaları şu şekilde özetlenebilir;

- Başarı değerlendirme planının amaçları saptanır,
- Başarı değerlendirme planı geliştirilir,
- İşletmedeki mevcut başarı ölçülür ve değerlendirilir. Başarıyla ilgili sorunlar saptanır,
- Mevcut başarı düzeyi ile ulaşılmak istenen başarı düzeyi karşılaştırılır,
- Başarıyı arttırmak için gereken bilginin nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkili bir biçimde kullanabileceğinin analizleri yapılır,
- Mevcut verilerin tasarımı ve geliştirmesi sağlanır,
- Başarı değerlendirmesi teknikleri saptanır,
- Başarı değerlemenin ölçümü yapılır,
- Elde edilen veriler çerçevesinde örgütün başarısının sürekli artması sağlanmaktadır.

Başarı değerlendirme genel olarak iki amaca hizmet etmektedir. Bunlar ( Aldemir, C.vd., 2001, s.272);

- Yönetimsel amaçlar,
- Gelişmeye yönelik amaçlardır.

İşletmelerin başarı değerlemesini yapmalarının amaçlarının ayrıntıları ise şunlardır ( Şener,B., 2001, s.111, Denizler, D., 1998, s.211);

- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek.
  - Aylık olarak düzey belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüte sahip olmak,
  - Yöneticinin emri altında çalışanlarını tanımalarına yardımcı olmak,
  - İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
  - Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa çıkartmak,
  - İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek,
  - Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar verebilmelerini sağlamak,
  - Gözetimi etkinleştirmek,
  - Yeni işgörenleri denetlemek,
  - İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
  - Dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek,
  - İşgören planlamasına temel oluşturmaktır.

### **1.8. İnsan Kaynaklarının Ücretlendirilmesi**

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli işlevlerinden bir tanesi olan ücret ve maaş yönetimi, işgörenler için gelir ve yaşam standardını belirleyen bir unsur olarak değerlendirilirken, işletmeler için en büyük gider kalemlerinden bir tanesini oluşturmaktadır (Bingöl, D., 1997, s.339).

Ücret, çalışanların ürün ve hizmet üretiminde bedensel veya zihinsel olarak harcadıkları emeğin karşılığı olan parasal tutardır. Ücreti oluşturan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Çetiner, E., 2002, s.200);

- Ana ücret,
- Fazla mesai ücreti,

- Primler ve Ödüller (İşe Özendirici Ücretler),
- Hafta tatili ücreti,
- Genel tatil ücreti,
- Yıllık izin ücreti olarak sıralanabilir.

Konaklama işletmelerinde uygulanan ücret sistemlerini iki grupta toplamak mümkündür. İlki, yaygın olarak kullanılan sabit ücret sistemi, ikincisi ise, yüzde yöntemine göre ücret sistemidir. Konaklama işletmelerinde bu iki sistemden bir tanesi kullanılabilir ancak bazı konaklama işletmeleri her iki sistemi de aynı anda kullanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde bu iki sistem yanında bahşış sisteminden de bahsedilebilir. Bahşış sistemi genellikle kıdeme göre bir puanlama sistemi oluşturularak dağıtılmaktadır. Bahşış, diğer ismiyle “tip” işletmeye ekstra bir maliyet getirmemektedir.

Bir başka uygulama ise özellikle yöneticilerin yılsonu aldıkları kar payı sistemidir. Kişinin performansına bağlı olan bu sistemde işgörenler için ödüllendirme olmaktadır.

İşletmenin ücret düzeyini etkileyen etmenler iç ve dış etmeler olarak ikiye ayrılır. İç etmenler işletmenin büyüklüğüne, amaçlarına, politikasına ve insan kaynakları yönetim stratejisine bağlıyken, dış etmenler ise devlet politikaları, kriz, sendikalar, işgören pazarı ve rakip işletmelerin durumu olarak sıralanabilir ( Yüksel, Ö., 1998, s.200)

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVRİNİN VE İŞGÖREN DEVİR MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI

#### 2.1. İşgören Devrinin Tanımı ve Etkileri

Konaklama işletmeleri, farklı nitelikte birçok işgörenin bir arada ve farklı bölümlerde çalıştığı, turizm sektörü içerisinde en büyük istihdam kaynağı olan işletmelerdir. Konaklama işletmelerinde çalışan en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar herkes, işletmenin koyduğu hedeflerin yerine getirilmesi için bir düzen ve disiplin içerisinde çalışmaktadırlar. Ancak turizm sektörünün mevcut özelliğinden dolayı işgörenlerin uzun süreli çalışmaması, daha uygun şartlar bulduğunda hemen işletme değiştirmesi, bağlayıcı unsurların olmaması konaklama işletmelerinin karşılaştığı en büyük sorunlardandır.

Konaklama işletmelerinde işgören temini ve seçimi kadar, işgörenleri işletmede tutmakta önemlidir. İşletmede sürekli olarak işgören değişimi olması başta işgörenler olmak üzere, müşterileri, işletmenin bağlantılı olduğu diğer işletmeleri (Tur operatörleri, seyahat acenteleri... vb.) ve işletmeyle ilgili olan herkesi rahatsız etmektedir.

İşgören devrinin içinde bulunan en önemli unsur işgörenlerdir. İşgörenler; bir ülkede çalışanlarla iş arayanların bütününe ifade etmektedir (Pur, N., 1974, s.5). İşgören devri ise, genel anlamıyla bir işletmeye giren ve çıkan işgören hareketliliğini ifade etmektedir. İşten ayrılan işgörenlerin yerine işe alınma ve eğitime döngüsüne işgören devri denmektedir (Demir,C., 2005, s.265).

İşgören devri literatürde birçok isimle anılmaktadır. Bunlar arasında “İşgücü devri”, “işçi devri”, “personel devri”, “çalışan devir hızı”, “işgören hareketliliği”, “işgücü devir oranı”, “işgören değişim çabukluğu”, insan kaynakları değişim hızı” vb. ifadeler kullanılmaktadır. Bu yaklaşımların çoğu genelde aynı temayı işlemektedir.

İşgören devrinde en büyük sorumluluk konaklama işletmelerindeki yönetim kadrosundadır (Marvin, B., 1994, s.3). İşgören devri genellikle, bölüm ve insan kaynakları yöneticilerinin işgören seçim döneminde yaptıkları yanlış seçimlerden

kaynaklanmaktadır. Bu sebepten dolayı işgören devir sorunu direkt yönetimi ilgilienmektedir.

İşgören devri ile ilgili yapılan tanımların bazılarında işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmasından söz edilirken, bazılarında işten çıkarılmaların da dahil edildiği görülmektedir. İşgören devri, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede çalışan ortalama işgören sayısına oranı olarak tanımlanabilir ( Yüksel, Ö., 1998, s.64) .

Başka bir tanımda Bill Marvin'e (1994, s.20) göre işgören devri, işgörenlerin beklenmedik bir zamanda ve yönetimce istenilmediği halde işten ayrılmalarıdır. Bu yaklaşımda daha çok işgörenlerin kendi isteğiyle işten ayrılmaları söz konusudur.

Tanımlamalar ışığında işgören devri, işgörenin işletmeden kendi isteğiyle ayrılması ya da işletme yönetimince çıkarılması sonucu işten ayrılması olarak yorumlanabilir. Ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenin alınması sonrasında bu süreç tamamlanmış olmaktadır.

İşgören devrini tek bir tanım altında toplamak gerekirse; “işletmeye alınan işgörenlerin belirli bir süre sonra, işletme içi veya işletme dışı etkenler ya da diğer herhangi bir nedenle, kendi isteğiyle ayrılması veya işletme yönetimin kararı ile işine son verilmesi sonucunda yerine yeni işgörenin alınması ile oluşan işgören hareketi” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Sektörel anlamda işletmeler arasında farklılık gösteren işgören devir hızının işletmelere canlılık kazandırma etkisine sahip olmasına rağmen bu oranın düşük olması her işletme için arzu edilen bir durumdur.

İşletmelerde yüksek işgören devrinin hem örgütsel ve hem de bireysel boyutta yarattığı olumsuz etkiler söz konusudur. Yüksek bir işgören devrinin zaman kaybıyla birlikte eğitim, işçilik, tazminat giderlerindeki artış, uyum sorunları, iş kazası riskinde artış, çalışanlarda güvensizlik ve moral bozukluğu, ürün kalitesinde yaşanan sorunlar şeklinde işletmelere yansımaları olmaktadır. Bununla birlikte yüksek bir işgören devri, bireysel anlamda yükselme şansının ortadan kalkması, yeni bir iş bulamama ve ekonomik sorunlar yaşanması ile bireyin alıştığı ekonomik ve sosyal çevreden uzaklaşması gibi olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir (Bayraktaroğlu, S., 2006, s.76).

## 2.2. İşgören Devrinin Kapsamı

Bir ülkenin istihdamı; o ülkenin kalkınmışlık seviyesi, nüfus ve tabii kaynakları ile ekonomik şartlarına bağlıdır (Savaşır, R., 1999, s.81). İşgören devri turizm endüstrisinde özellikle konaklama işletmeleri tarafından son derece önem verilmesi ve kapsamlı bir şekilde incelenmesi gereken bir konudur. İşgören devrinde iki önemli aşama bulunmaktadır. İlk aşama işgörenin işten ayrılması veya işletme tarafından çıkarılması, ikinci aşama ise, işletmenin işgören eksikliğini tamamlamak için yeni işgörenleri işe alması aşamasıdır. İşletmeden ayrılan işgörenlerin zamansız ayrılmaları işletmeyi zor durumda bırakmaktadır. Aynı şekilde işe alım süreci de işletmenin zorlandığı konulardan bir tanesidir.

İşgören devrinde geçen bu iki aşama ayrıntılı olarak şu şekilde açıklanabilir;

### İşe Almalar;

- Yeni alımlar; İşletmede ilk kez çalışacak olan işgörenlerin işe alınmasıdır. Belirli aşamalardan sonra ve işletmenin işgören seçim yöntemleri sonucunda alınan kişilerden oluşur.
- Önceki dönem çalışanların alımı; Daha önceki dönemlerde işletmede çalışmış, ancak işletmeyle sorunsuz bir şekilde ayrılmış işgörenlerin işletmeye yeniden çağrılmasıdır.
- Transferler; İşletmenin bir zincire bağlı olması durumunda diğer işletmelerden veya bağlantılı olmadığı başka bir işletmeden işgörenlerin transfer edilerek çalıştırılmasıdır.

### İşten Ayrılmalar;

- İstifa; Herhangi bir nedenle işgörenin işletmeden kendi isteğiyle ayrılmasıdır,
- İşten Çıkarılma; Herhangi bir nedenle işletmenin işgörenin işine son vermesidir. İşten çıkarılmadaki başlıca nedenler;
  - İşletme yönetiminin, işgörenin performansını yeterli bulmadığı durumlarda işine son vermesi,



- Sezonluk çalışan işletmelerde faaliyet sezonunun sona ermesi sonucunda, gelecek sezona kadar işgörenin işten çıkarılmasıdır. İşletme memnun olmadığı işgörenleri yeni sezona çağırmak zorunda değildir,
- İşletmelerin işgören sayısında azaltmaya gitmesi sonucu işgörenlerin çıkarılmasıdır. Türkiye’de yüksek sezon dediğimiz haziran, temmuz ve ağustos aylarında işletmeler en fazla işgörenle hizmet vermektedir. Daha sonra işletmeler belirli sayıda işgöreni ekonomik sebeplerden işten çıkartmak zorunda kalmaktadırlar. Diğer sebepler ise, siyasal, teknolojik, ekonomik ve çevresel etkenler olabilmektedir.

### **Diğer Nedenlerden Dolayı Ayrılmalar;**

Beklenmedik bir ölüm olayı, emeklilik, askerlik, hamilelik, sağlık, iş kazaları, iş dışı kazalar vb. sonuçlarla gerçekleşen ayrılmalardır. İşletme içerisinde terfiler ve bölüm değiştirme gibi işgören hareketleri de işgören devri kapsamına girmektedir.

### **2.3. İşgören Devrinin Önemi**

Çeşitli nedenlerden dolayı işsizliğin yüksek boyutlarda olduğu ülkemizde iş ve işletme değiştirme oranı da oldukça yüksektir. İnsanların iş ya da işletme değiştirme nedenleri farklıdır. Yeni başlayanlar için iş hayatından beklentilerinin karşılanmaması iş değiştirmeleri için en büyük sebep olmaktadır. Daha önce iş tecrübesi olmayan kişilerin iş hayatına alışması uzun ve zorlu bir süreçtir. Önceden bilinmeyen işin zorluğu ve ayrıntıları ancak işe başlanınca öğrenilebilmektedir. İşgörenlerin işletme değiştirmelerinin altında yatan sebepler ise, memnuniyetsizlik, ekonomik nedenler, işletmenin çalışma ortamı, işletmenin işgören politikası, vb. olabilmektedir. Sürekli iş değiştirilmesi işletmeler ve işgörenler açısından bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. İşgören devrinin önemini ve sıkıntılarını daha iyi anlamak için bu sorunları ekonomik açıdan, işgörenler açısından ve işletmeler açısından değerlendirmek gerekmektedir (Şimşek ,M.Ş., vd., 2001, s.316).

### 2.3.1. Ekonomik Açıdan Önemi

İşgören devrinin azaltılması için yapılan çalışmalar artmaktadır. İşletmelerin kendilerinden kaynaklanan sıkıntıları, kurdukları bir takım birlikler veya kurumlarda çözülmeye çalışılmaktadır. İşgörenler açısından da eğitim ve iş ile ilgili beklentilerinin ve isteklerinin karşılanması sonucu bu oran daha aşağılara çekilebilmektedir.

Ekonomik açıdan incelendiğinde işgören devri aynı sektör içerisinde olabildiği gibi farklı sektörler arasındaki geçişlerden de kaynaklanmaktadır (Aydın, Ş., 2005, s.268). İşgörenler aynı sektör içerisinde ancak farklı bir bölgede çalışmak isteyebilmektedirler. Ya da işgörenler çalıştığı sektörde yaptığı işi farklı bir sektörde yapmayı da tercih edebilmektedirler.

İşletmeler işgörelere yaptıkları her türlü yatırımı kendi gelecekleri için düşünmektedirler. İşgörelerin işletmelere olan maliyetleri genel maliyetler içerisinde büyük yer tutmaktadır. Bu yüzden işletme işgörelini uzun süre çalıştırmak istemektedir. Ancak aynı sektörde farklı bir işletmeye ya da farklı bir bölgeye geçişlerin birtakım ekonomik faydaları bulunmaktadır. Bunlar arasında işgörelerin deneyim kazanıncaya kadar geçecek süredeki mesleki eğitimleri, sosyal güvenlik sigortası başlangıçları, işgören hatalarından kaynaklanan zararlar olarak sayılabilir.

İşgörelerin farklı bir sektörde yeni bir işe başlaması, işletmelere yeni bir işgörelinin getireceği maliyet kalemi veya daha önce yapılan işgören yatırımlarının kayıp olarak değerlendirilmesine neden olacaktır (Şimşek ,M.Ş., vd., 2001, s.316).

Ekonomik açıdan dikkati çeken diğer bir konu ise, işgörelerin sektör değiştirdiklerinde gözde olan sektördeki işgörel fazlalığı sebebiyle sektör içerisinde uzun yıllarını vermiş kişilerin hak ettiği noktaya gelememesi veya beklentilerini karşılayamaması verimliliğin düşmesine ve motivasyonun azalmasına neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı işletmelerde ekonomik kayıplar yaşanmaktadır.

Bölgelerarası işgörel devri sakıncaları incelendiğinde, belirli bir bölgede yoğunlaşan işgörel o bölgenin yerel işgörel piyasasının düşmesine ve işsizliğin artmasına sebep oldukları saptanmaktadır. O bölge içerisinde iş bulamayan işgörelerin

başka bir bölgeye göç etmesi durumunda ise, bölge için kayıp ve işgörenler için maddi zararlar gündeme gelebilmektedir.

### 2.3.2. İşletmeler Açısından Önemi

İşgören devir hızının yüksekliği konaklama işletmeleri açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler bu konunun üzerinde önemle durmaktadırlar. Çünkü devir hızının yüksekliği maliyetleri artırdığı gibi verimlilik üzerinde de olumsuz etkiler yapabilmektedir (Demir, C., 2005, s.268). İşgören devrinin işletmeler açısından önemi incelendiğinde, işten çıkarılmalarından çok işten ayrılmaların işletmeye daha fazla olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir. İşten ayrılmaların işgörenler özellikle konaklama işletmelerinde yoğun sezonda olması işlerin aksamasına, kalan işgörenlerin 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 de olumsuz şekilde etkilemektedirler. Bill Marvin'e (1994) göre işgören devri işletmelerin ileriki dönemlerde yaşayacağı kötü gidişatın belirtisidir. Tüm işgören problemleri yönetim ve yöneticilerden kaynaklanmaktadır (Marvin,B., 1994, c.8, s.93).

İşletmelerde işgören devrini sıfıra indirmek imkânsızdır. Hastalık, askerlik, ölüm, kazalar, emeklilik gibi kontrol edilemeyen etkenler belirli oranda işgören devir hızına neden olmaktadır. İşletmelerde normal düzeyde seyreden işgören devir hızı işletmenin dinamizmini korumasına ve değişime kolay ayak uydurmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden normal düzeyde olan işgören devir hızı işletmeler için olumlu bir hareketlilik olarak kabul edilmektedir (Şimşek ,M.Ş., vd., 2001, s.316).

İşgören devir hızının yüksek olması konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının çözmek zorunda olduğu en büyük sorunlardan bir tanesidir. Bu konu, çok değerli olan zaman kavramının iyi kullanılmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların tümüne uygun çalışma şartlarını sağlamaları gerekmektedir.

İşletmelerde işgücü devir hızının yüksekliği, belirli bir zaman sonra mevcut işgücü niteliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum nitelikli işgörenlerde tedirginlik yaratmakta ve bu tür işletmelerde çalışmak istememelerine yol açmaktadır. İşgörenlerin diğer işletmelere geçmesi işletme açısından önemli bir kayıp olmaktadır. İşletmede işgören devir hızının yükselmesi işletmede kullanılan her türlü araç ve gerecin acemilikten ve kötü kullanımdan dolayı bozulmalarına sebep olmaktadır.

İşgören devir hızının yüksek olmasının işletmeye verdiği diğer bir zarar da çalışma huzurunu bozmasıdır. Bozulan çalışma huzuru beraberinde iş doyumunu düşürmekte ve iş yükünü artırmaktadır. Bu durum işletme yönetimince ve işgörenlerce istenmeyecek bir ortam oluşturmaktadır. Sonuç olarak yüksek düzeyde işgören devrinin işletmelere birçok konuda zarar verdiği ve bu konunun yalnızca işgören devir hızı sorunu değil bir yönetim sorunu da olduğu bir gerçektir.

### 2.3.3. İşgörenler Açısından Önemi

İşgörenler açısından bu konu ele alındığında işgörenler için faydaları ve kayıpları olarak iki şekilde incelenebilmektedir. Bu durum işgörenin işletmeden kendi isteğiyle ayrılması veya işveren tarafından işletmeden çıkarılması olarak tanımlanabilir.

İşgörenin işletmeden kendi isteği ile ayrılmasındaki ana nedenler;

- Kişisel nedenler,
- İş ortamından kaynaklanan sorunlar,
- Çevresel etkenlerdir.

Kişisel nedenler memnuniyetsizlik, iş değiştirme, daha iyi fırsatlar olarak değerlendirilebilir. İş ortamından kaynaklanan sorunlar, iş, işletme prosedürleri ve diğer işgörenlerle ilişkiler olabilmektedir. Çevresel etkenler ise, diğer işletmelerin çalışma ortamları ve işgörenin kendi sosyal çevresi olarak belirlenmektedir.

İşgörenin kendi isteğiyle işten ayrılmasının altında, başka işletmelerden bir takım beklentilerinin olduğu da düşünülebilir (Şimşek ,M.Ş., vd., 2001, s.316). Bunlar;

- Daha yüksek ücretle iş imkanı,

- Daha uygun çalışma koşulları,
- Terfi olanağı,
- Daha kurumsal bir işletme olanağı,
- Kendi özelliklerine uygun bir iş sunmasıdır.

İşletme yönetiminin işgören çıkartması söz konusu olduğunda şu nedenler çıkarma işlemi için sebep sayılabilmektedir;

- İşgörenin performansından memnun olmama,
- İşletmenin iş kapasitesinin düşmesi,
- Sezonun sona ermesi,
- İnsan kaynaklarında azaltmaya gidilmesi.

İşten çıkarılan bir işgörenin çok önemli kayıpları olacaktır. Bunlar, gelir kaybı, sigorta ve sigorta ödeneği kaybı, işsizliğin verdiği moral bozukluğu, kıdem şansının yok olması, iş arama stresi, iş bulduğunda yeni işletmeye uyum sürecinde sorunların yaşanması, eski işyerinde kaldığı yerden yeni iş yerinde devam edememesi vb. gibidir (Aydın, Ş., 2005, s.269-270). İşgörenin işten çıkarılması sonucu elindeki kalan en önemli kazancı hak ettiği tazminattır. Konaklama işletmelerinde genellikle sendikalı olan işletmelerde ve zincir işletmelerde tazminat ödemeyle ilgili sorunlar çok fazla yaşanmamaktadır.

#### **2.4. Konaklama Sektöründe İşgören Piyasasını Etkileyen Faktörler**

Konaklama işletmelerinde işgören piyasasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler genellikle dışarıdan olmakla birlikte işletme içinden de kaynaklanmaktadır. İşletme dışından gelişen etkenler şu şekilde belirtilebilir;

- Ekonomik etkenler,
- Siyasal etkenler,
- İşletmeler arası rekabetten kaynaklanan etkenler,
- Toplumsal etkenler,
- Yasal etkenlerdir.

Konaklama işletmeleri birçok değişim geçirmek durumunda kalmaktadır. Ekonomik ve sosyal alanda görülen değişimler, teknolojinin ilerlemesi, küreselleşme ve buna bağlı olarak artan rekabet ortamı, iletişimin ve ulaşımın kolaylığı vb. değişimler işgören piyasasını derinden etkilemektedir. Bu etkilerin içersinde, işgörenin ve çalışma sistemleri yapısının değişimi, işgörene yönelik taleplerde yeni tercihlerin ortaya çıkmasını, düşük nitelik gerektiren tekrara dayalı işlerin azalmasını ve işgörenlerde daha fazla nitelik aranmasını gündeme getirmektedir. Küreselleşme faktörü ulusal işgören piyasası üzerinde etki oluşturmaktadır. Bu etkiler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücretlerin makul düzeye gelmesi, istihdamın artması gibi birçok alanda görülmektedir (Şimşek, M.Ş. vd., 2001, s.282).

Turizm endüstrisi ekonomiye yaptığı genel katkının yanı sıra istihdam yaratması açısından önemli bir konumdadır. Bu sebepten dolayı birçok ülke turizm istihdamının önemini anlamakta ve turizmin en hızlı istihdam yaratan endüstri olduğunun bilincindedirler. Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC)'de uluslararası kuruluşlar olan OECD, IMF, Birleşmiş Milletler (UN), vb. kuruluşlarla yaptığı toplantılarda turizmin bu özelliğine dikkat çekmektedirler.

Konaklama işletmeleri hizmete dayalı işletmeler olmasından dolayı işgören piyasası sürekli değişkendir ve bu piyasayı etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Genel işgören piyasasında normal karşılanabilecek etkenler, konaklama alanında faaliyet gösteren işletmeleri daha kolay etkilemektedir. Bu etkenler;

**Ekonomik Koşullar;** ülkenin içinde bulunduğu şartlardan dolayı enflasyonun yüksek olması işgören piyasasını etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Aynı oranda olmasa bile enflasyon artışı ile birlikte belirli bir oranda ücretlerin artırılması işletmeye ek bir maliyet oluşturmaktadır ( Aldemir, C.vd., 2001, s.39)

**Yasalar;** turizmin değişik çalışma şekilleri olan işletmeleri bünyesinde bulundurması, çalışma ve sosyal haklarla ilgili yasaların sürekli değiştirilmesi hem işletmelerin hem de işgörenlerin temkinli davranmalarına neden olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması yapan yöneticilerin yasal değişiklikleri izlemeleri ve önceden tedbir almaları gerekmektedir ( Aldemir, C.vd., 2001, s.41). Sezonluk çalışan işletmeler birtakım kısıtlamalardan dolayı bazı çalışanlarını güvenlik kapsamı dışında tutabilmektedir.

**Devlet;** çalışma hayatına ait yasaları koymakta ve yürütmektedir. Bireysel ve toplu iş hukukunun öneminin benimsenmesine yardımcı olmak için gerekli yasaların çıkmasını ve yürürlüğe girmesini sağlamaktadır. Çalışanların asgari ücret, aylık, haftalık

ve günlük çalışma saatleri, tatil süreleri, iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili düzenlemeler işgören piyasasını etkilemektedir.

**Demografik Özellikler;** işgören piyasasını etkileyen bir diğer unsur işletmede çalışanların demografik özellikleridir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni hali gibi özellikler işgören piyasasını yakından ilgilendirmektedir. Turizm endüstrisi genç ve dinamik işgörelere ihtiyaç duymaktadır. Ancak endüstride deneyimlerinde önemi bilinmektedir. Bu sebepten orta yaş ve yaşlı denebilecek işgören ve yöneticiler de endüstride çalışmaktadır. Ülkemizde genç nüfusun çok olması ve emeklilerinde yaşam koşullarından dolayı iş beklentisi olması işletmelerin işgören bulma konusunda sıkıntıya düşmeyecekleri aşikârdır ( Aldemir, C., vd., 2001, s.40). Ancak piyasadaki işgören sayısının yeterli olması nitelikli oldukları anlamına gelmemektedir.

**İşgören Fazlalığı;** işletmeler piyasadaki işgörenlerin fazla olmasından duydukları memnuniyetin yanı sıra nitelikli işgören bulunmasında bir takım sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. İhtiyaca cevap verecek nitelikli işgörenlerin gerçekleşmesi güç olabilen bir takım istekleri bulunmaktadır. Bunlar arasında;

- Yüksek ücret;
- İyi çalışma koşulları,
- İlerleme olanakları,
- Sosyal haklar sayılabilir.

**Ücret Politikası;** konaklama işletmelerinde alına ücretler diğer sektör çalışanlarından düşük olmaktadır (İçöz,O. ve Kozak,M. 1999, s.226). Bu sebepten dolayı sektör çalışanları daha cazip ücretlerin olduğu diğer sektörlerle geçiş yapmaktadırlar. Bu da işgören piyasasının olumsuz etkilenmesine sebebiyet vermektedir.

**Sendikalar;** bazı konaklama işletmelerinin zincir olması veya işgören sayısının fazla olması sendikaların var olmasına sebep olmaktadır (Aldemir, C., 1998, s.15). Bunların dışındaki diğer konaklama işletmelerinde sendika olmaması, çalışanların örgütlenmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Sendikalı işletmelere talebin fazla olması işgören piyasasını etkilemektedir.

**Kayıt Dışı İstihdam ve Yabancı Çalışanlar;** konaklama işletmelerinde çok fazla işgören çalışması bazen yasal olmayan yöntemlerle kişilerin çalışmasına yol açabilmektedir. Örneğin daha ucuz işgörenler ve yabancı çalışanlar işletmelerin vergi yükünü azaltmaktadır. Bu durum işgören piyasasında ücretlerinin düşmesine ve beklentilerinin değişmesine sebep olmaktadır.

**Rekabet Etkeni;** işletmelerin diğer işletmelerle rekabeti içgören istihdamında da kendisini göstermektedir. Üst düzey yöneticilerin, insan kaynakları yöneticilerinin ve bölüm yöneticilerinin işletmelerin hedeflerine ulaşması için içgörenleri sürekli olarak güdülemesi gerekmektedir. Çünkü rekabetteki başarı ve farklılık insan faktörünün doğru kullanılmasıyla mümkündür.

## 2.5. Konaklama İşletmelerinde İçgören Devrine Yol Açan Etkenler

Konaklama işletmelerinin yöneticileri tarafından üzerinde önemle durulması gereken içgören devrinin istenilen düzeyde olmasıdır. Başka bir deyişle bu durum verimliliği, içgören maliyetlerini, eğitim maliyetlerini, işe alım ve işten çıkarma maliyetlerini, çalışanlar arası iletişimi, performansı, motivasyonu ve çalışanların yönetimini etkileyeceklerdir. Belirli oranlarda içgören devri işletmeler için normal ve sağlıklıdır (Marvin, B., 1994, s.21).

İşletmelerde içgören devrinin yüksek ya da düşük olmasına etki eden bir çok etken bulunmaktadır. Bu etkenler konaklama işletmelerinde işletmeden işletmeye farklılık göstereceği gibi, işletmenin kapasitesi, türü, sınıfı, bulunduğu bölge ve içgörenlerin özellikleri bakımından da farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin değişime ayak uydurması ve müşterilerin memnuniyetini artırması, işletmede çalışan içgörenlerin hak ettiği seviyede tutulmasıyla gerçekleşecektir. İşletme yöneticileri, içgören devrine etki edebilecekleri gibi, dışarıdan gelen etkilere de müdahale edememektedirler. Bu etkenler iç etkenler, dış etkenler ve diğer etkenler olarak gruplandırılabilir. İçgören devrine etki eden bazı etkenler Tablo 2.1.'de gösterildiği gibi dış etkenler, iş işe ilgili etkenler ve kişisel özelliklerden kaynaklanan etkenler olarak belirtilmektedir.

**Tablo 2.1. İçgören Devri Nedenleri**

DIŞ ETKENLER	İŞLE İLGİLİ ETKENLER	KİŞİSEL ÖZELLİKLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başka iş alternatifleri</li> <li>• Sendikanın olmayışı</li> <li>• Düşük işsizlik oranı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük ödeme</li> <li>• Düşük iş tatmini</li> <li>• Düşük iş başarıımı</li> <li>• Yapılacak işin belirsiz oluşu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genç yaş</li> <li>• Yeni içgören</li> <li>• Yüksek eğitim düzeyi</li> <li>• Bağlılığın az oluşu</li> <li>• Bayan içgören</li> <li>• Beklentilerin karşılanmaması</li> </ul>

Kaynak; Aksu, A.,A., 1995, s.194



### **2.5.1. İşletme Dışı Etkenler**

İşletmelerin ve işgörenlerin kendileri dışında gerçekleşen istikrarsızlık, siyasi, çevresel, ekonomik, teknolojik ve diğer kontrol edilemeyen etkenlerdir. Bu etkenler işletmelerin kapanmasına dolayısıyla işgörenlerin işlerini kaybetmelerine neden olabilmektedir.

#### **2.5.1.1. Ekonomik Etkenler**

Ülke ekonomisinin olumsuz bir şekilde seyir etmesi diğer endüstrilerin yanı sıra turizm endüstrisini de etkilemektedir. Buna bağlı olarak konaklama işletmeleri de etkilenmektedirler. İşletmelerin olumsuz etkileri en aza indirmek için giderleri minimum seviyede tutmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli gider kalemlerinden olan işgören maliyetleri, öncelikle düşünülmesi muhtemel olan unsurların başında gelmektedir. Ekonomik şartlar nedeniyle oluşan bu gelişmelerden işletmeler ve işgörenler olumsuz etkilenmektedirler.

Bir ülkenin olduğu gibi işletmelerinde güçlü ya da zayıf olmasını belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi içinde bulunulan ekonomik durumdur. Başta enflasyon olmak üzere işletmelerin içinde bulunduğu zor durum, giderlerin gelirlere fazla olmasından kaynaklanan işletmelerin bilançosundaki açık, iç ve dış borçlar, yükselen faiz oranları, üretimdeki kayıplar gibi nedenler bunlardan bazılarıdır.

Turizm endüstrisi birçok endüstriyle yakından ilişkilidir. Turizm endüstrileriyle ilgili olan tüm endüstrilerin politik nedenlerle etkilenmeleri ve mevsimlik dalgalanmaları turizm işletmelerini dolaylı olarak etkilemektedir.

#### **2.5.1.2. İstikrarsızlık**

Turist gönderen ya da turist kabul eden ülkelerin herhangi birinde oluşacak olumsuz siyasal, sosyal, terör vb. durumlar kırılabilir olan turizm endüstrisini ve çalışanlarını olumsuz etkilemektedir. Bu etkenler içerisindeki en önemlisi olan ve son dönemlerde dünya gündemine oturan terör eylemleri, küresel ekonominin önemli bir parçası olan turizm endüstrisini de doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

Türkiye'nin de aralarında bulunduğu çok sayıda ülke, halen terör tehdidi altında yaşamakta, çok sayıda masum kişinin hayatını kaybettiği terör saldırılarının sonucunda turizm endüstrisi ve ulusal ekonomiler ağır zarar görmektedir. Bu nedenle terör saldırıları ve terörizm kavramı; küresel ölçekte turizm hareketlerini olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurlardan biri olmaya devam etmektedir. Önlerini göremeyen işletmelerde bu belirsizlikten dolayı faaliyetlerini aksatabilmektedirler.

### 2.5.1.3. Teknolojik Gelişmeler

Konaklama işletmelerinin teknoloji ile olan ilişkisi de dikkat çekici bir alanı temsil etmektedir. Konaklama işletmelerinin kendine has özellikleri – özellikle emek yoğun yapısı – bu işletmelerde teknolojiden yararlanma olanaklarını oldukça sınırlamaktadır (Özcan, M.,1994, s.253). Bu yönüyle konaklama işletmelerinin teknolojik gelişmelerden nispeten daha az etkilenecekleri ileri sürülmekte (Avcıkurt, C., 1994, s.31) ise de, son yıllarda hızlı gelişen bilgi teknolojileri, konaklama işletmelerini de derinden etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, bilgi üzerindeki zaman, mekan ve diğer kısıtlamaları azaltmış ve birçok durumda tamamen ortadan kaldırmıştır. Telekomünikasyon, bilgisayar ve bilginin iç içe girmesi, şirketlerin yeni şekillerde rekabet etmesine yol açmaktadır. Uluslararası Oteller ve Restoranlar Birliği'nin yaptığı kapsamlı bir araştırmaya göre, 21. Yüzyıl'da konaklama işletmelerini derinden etkileyecek ve şekillendirecek değişim yaratan en büyük güçlerden biri teknolojidir.

Buna göre teknoloji, konaklama işletmelerinin gelecekte kullanacağı en önemli rekabet yöntemi olacaktır (Olsen, M.D., vd., 1998, s.25). Son on yılı askın zamandan beri konaklama işletmelerinde bilgi teknolojileri ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren birçok araştırma yapılmıştır (Ham, S., vd., 2005, s.281).

Konaklama işletmelerinde teknolojik gelişme iki alanda odaklanmaktadır. Bunlar; müşteri hizmetlerinin artırılması ve yönetimin ve faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğinin iyileştirilmesidir (Zhao, J.L., 1998, s.288). Teknoloji, konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi, tüketici hizmetleri, otel tasarımları, pazarlama, ürün ve hizmetleri sunmak için alternatifler yaratma gibi alanlarda önemli rekabet üstünlükleri sağlamaktadır. İnternet aracılığı ile oda satışları üzerindeki kontrol, dünya genelinde işletmeler ve araçlardan bireysel turistlere geçebilir. Konaklama endüstrisi yüksek derecede emek ve sermaye yoğun olduğu için, teknolojinin beceri ile kullanımı yüksek işgören maliyetini önemli derecede düşürebilir. Teknoloji, konaklama endüstrisinde bilgisayara dayalı teknoloji,

yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri gibi alanlarda -tesis yönetimi, gelir yönetimi, veri tabanı pazarlaması ve yönetim muhasebesi sistemleri vb. – geniş biçimde uygulanmaktadır. Teknolojinin kullanımı işgören maliyetlerini düşüreceğinden işletmeler işgörenleri azaltma yoluna gideceklerdir. İşgörenlerin teknolojik gelişmelerden dolayı konaklama işletmelerinde istihdam edilmemesi işgören devrine olumsuz etki yapmaktadır.

#### **2.5.1.4. Çevresel Etkenler**

Turizm endüstrisinde mevsimsel dalgalanmalar, işgören ihtiyacı, turist sayısında azalma veya artması gibi piyasa değişimleri nedeniyle de işletmelerin işgörenleri işten çıkarma eğilimine girmelerine sebep olabilmektedir. Özellikle turizm endüstrisinde turist gönderen ülkelerdeki enflasyon, işsizlik, ekonomik durgunluk gibi olumsuz gelişmeler, turizm ile ilgili harcamaların zorunluluk değil tercihe dayalı olması turistik faaliyetten vazgeçilmesine neden olmaktadır (Aydın, Ş.,2005, s.272).

Endüstriler arası işgören akışını engellemek olanaksızdır. Turizm endüstrisinde çalışan işgörenler diğer endüstrilere göre bazı özelliklere sahiptirler. Bu özelliklerin en önemlisi en az bir yabancı dil bilgisine sahip olmaları gerekliliğidir. Turizm endüstrisinde çalışan işgörenler diğer endüstriler için yetişmiş ve dil bilen elemanlar olarak görülmektedir. Bu nedenle turizm endüstrisinde çalışan birçok kişi diğer endüstrilerde kolayca tutunabilmektedirler. Bunu farkında olan diğer endüstriler turizm endüstrisinde çalışan işgörenlerden ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Turizmde bazı konaklama işletmelerinin mevsimlik olarak çalışması sürekli iş ortamı arayan işgörenler fırsat çıktığı anda işletmeden ve turizm endüstrisinden ayrılmaktadırlar. Turizm de çalışan işgörelere olan talep işgören devrini olumsuz etkilenmektedir.

#### **2.5.1.5. Diğer Etkenler**

Bazı konaklama işletmelerinin sezonluk olarak çalışması, işgörenlerin sürekli bir iş bulduklarında işlerinden ayrılıp o işe yönelmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Sezonluk çalışan işletmelerin işletmenin açık olduğu dönemde işe alımları yapması ve sezon sonu işten çıkarması işgörenleri devrinin yükselmesine sebep olmaktadır.

Turizm endüstrisinin çalışanlar gözünde toplumda, doktor, avukat, öğretmen gibi saygı uyandıran bir durumu olmadığı için kolay vazgeçilen endüstrilerden bir tanesi olması işgören devrine etki etmektedir.

## **2.5.2. İşletme İçi Etkenler**

İşletme içi etkenler konaklama işletmelerinde işgören devrini etkileyen temel etkenlerdir. Bu tür etkenler kontrol ve müdahale edilebilen etkenlerdir. Bu etkenleri işletme yönetimi tarafından kaynaklanan etkenler, işgörenlerden kaynaklanan etkenler ve doğal şartların getirdiği etkenler olarak ayırmak mümkündür. Diğer bir deyişle bu etkenler işten çıkarılmalar, işten ayrılmalar ve doğal nedenler olarak da incelenebilirler.

### **2.5.2.1. İşten Ayrılmalar**

İşgören devrine etki eden etkenlerin en yoğun olanı belki de işgörenlerin kendi isteğiyle işten ayrılmalarıdır. İşletme yönetimlerinin üzerine düşen, işten ayrılmaların nedenlerini araştırarak tespit etmeleri ve çözümler üretmeleri olacaktır. Bu süreçte yönetimin elindeki en önemli kaynak iş ve işgörene ait bilgilerdir.

İşgörenlerin işten ayrılmaları kişisel, iş değiştirme ve işletme politikasıyla ilgili olabilmektedir. Diğer çalışanların etkilenmemesi ve işletme içindeki huzurun sağlanması için, sebebi her ne olursa olsun işletme yönetimi mutlaka mevcut sebepleri ortaya çıkarmak zorundadırlar. Aksi durumda işletmede verimliliğin düşmesi ve buna bağlı olarak hedeflerin gerçekleşmemesi gibi bir durum oluşacaktır.

İşten ayrılmalarda işgörenleri etkileyen bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenleri alt başlıklar halinde incelemek mümkündür;

#### **2.5.2.1.1. Ücret ve Yan Gelirler Etkeni**

İşletmelerin ücret politikasını belirlemede birçok etken bulunmaktadır. İşgören ücretleri işletme için en büyük gider maliyeti olması, aynı zamanda hedeflerine ulaşmak için işgören üzerindeki en büyük motivasyon unsuru olması işletmenin ücret politikasının biçimlenmesine sebep olmaktadır.

İşletmelerin ücret sistemini oluştururken iç ve dış olmak üzere farklı etkenler bulunmaktadır. Bunlar;

- ✦ İşgören arzı,
- ✦ İşgören talebi,
- ✦ Piyasadaki ücret düzeyi,
- ✦ Ücret konusundaki yasal düzenlemeler (Örneğin; asgari ücret gibi dış etkenler),
- ✦ Çalışanların değerlendirilmesi,
- ✦ İş değerlemesi,
- ✦ Toplu sözleşmeler,
- ✦ İşletmenin ekonomik gücü olarak da iç etkenlerdir.

Ücret, bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeğinin karşılığı olarak verilen bedeldir (Benligiray, Y. ve Sürmeli, F., 2006 s.230). Ücret, çalışanlar için geçim kaynağı, işverenler için de yüksek maliyetler olduğundan her iki tarafından sıkıntıyla baktığı konudur. İşletmeler kendi bütçelerine göre ücret politikası düzenlerken, işgörenler daha fazla ücret alma beklentisindedirler. Ancak günümüz koşullarında işsizlik oranının yüksek olması, işletmelerin ücret ayarlaması için daha rahat bir ortam yaratmaktadır.

İşgörenler için en önemli konuların başında gelen ücretin az ya da çok olması işletmede çalışma ortamının da belirleyicisidir. Çalışanlar emeğinin karşılığını almak istemektedirler. Aksini düşündüklerinde mutsuzluk, huzursuzluk, moralsizlik, iş doyumunu düşüklüğü ve kuruma bağlılığın azalması gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkmaktadır. Bunların önlemesi için adil bir ücret sistemi oluşturmak gerekmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre işletme içerisinde olumsuzluğu sağlayan tek etkenin ücret olmadığı görülmektedir. S. Wyott, J.N. Langdon ve F.G.L.Stock'un işçiler üzerinde yaptıkları araştırmaya göre ücret unsuru, işte doyum unsurları olarak sayılan yirmi sekiz unsur arasında on ikinci sırayı almıştır (Tortop, N., 1999, s. 262).

Ekonomik anlamda ücret "aylık" ya da "maaş" olarak da adlandırılabilir. Bunun yanında alınan yan gelirlerinde olması ücrete dahil edilebilmektedir. Ücreti oluşturan elemanlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akoğlan, M., 1999, s.33);

- **Ana Ücret;** işgörenin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu alınan karşılıktır,
- **Fazla Mesai Ücreti;** işgörenin yasal olarak hak ettiği günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücrettir,

- **Primler;** işgörenin ekstra görev anlayışından dolayı üretime ve hizmete ekstra katkı sağlaması durumunda işveren tarafından özendirme ve motivasyon amaçlı ödenen ücrettir,

- **Hafta Tatili Ücreti;** iş kanunu kapsamına giren işletmelerde çalışan işgörenlerin hafta tatil yerine çalışmaları karşılığında ödenen ücrettir,

- **Genel Tatil Ücreti;** iş kanunu kapsamına giren işletmelerde çalışanlar için genel ve bayram tatil günlerinde çalışmaları karşılığında ödenen ücrettir,

- **Yıllık İzin Ücreti;** iş kanunu kapsamına giren işletmelerde çalışanlar için yıllık olarak kullandıkları izinler esnasında kesilmeyen maaşlarına karşılık gelen ücrettir,

- **Geçici İşgörmezlik Ücreti;** Hastalık nedeni ile çalışılmayan günlerde Sosyal Sigortalar Kurumu tarafından ödenen geçici iş göremezlik ödeneğidir.

Konaklama işletmelerinde uygulanan klasik ücret yani sabit ücret sisteminin yanında yüzde yöntemine göre ücret sistemi de uygulanmaktadır. Her iki sistemi aynı işletme aynı anda kullanabilmektedir. Akoğlan'a (1999) göre konaklama işletmelerinde kullanılan bu iki uygulama şu şekildedir;

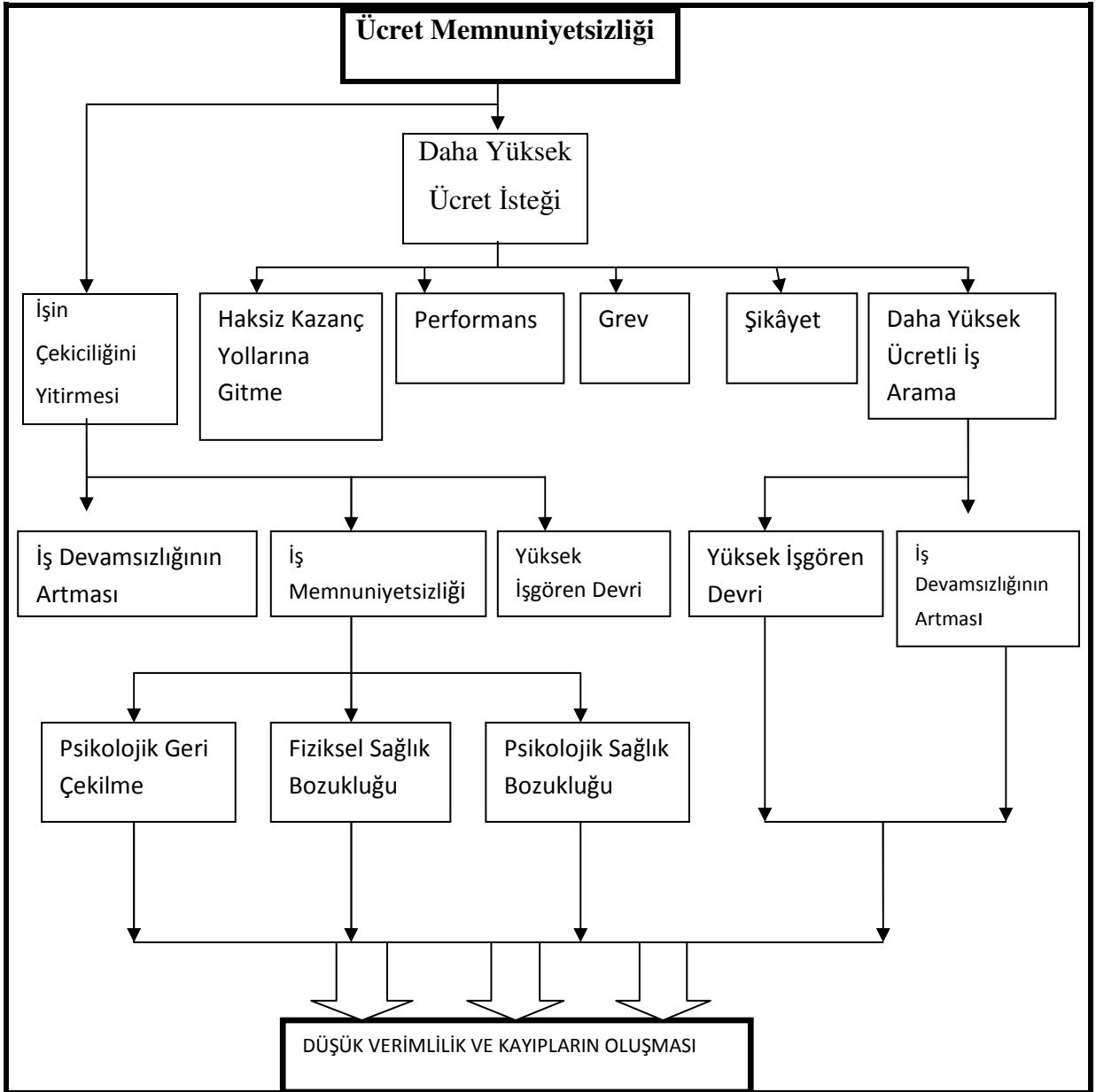
1. Sabit ücret sistemi; konaklama işletmelerinde müşteri ile birebir ilişkisi olmayan işgörenler için uygulanan bir sistemdir.
2. Yüzde yöntemine göre ücret sistemi ise; asgari ücretin yanında işletmelerin doluluk oranına göre müşterilerinden aldıkları ödemelerden belirli bir yüzdeyi işgörenlere dağıtması şeklinde olmaktadır.

Ücretlerin artışlarında ise en önemli etken enflasyon ve yasalarla gelen değişikliklerdir. Bunun yanında kıdem, performans, beceri işletmelerin ücret sistemleri ücretlerin artışlarında önemli rol oynamaktadırlar (Çoşkun, M., www.hrturkiye.com, 10.8.2009)

Ücretin bir motivasyon ve iş memnuniyeti veya memnuniyetsizliği yaratan bir faktör olarak tespit edilmiştir (Kümbül,B., 2001, s.43). Ücretin işgörenler üzerindeki olumlu etkisi değerlerinin bilinmesi olarak algılanmaktadır. Diğer yandan ücretin olumsuz etkisi için işgörenler ücret adaletsizliği yapıldığını düşünmektedirler. Ücret psikolojik açıdan değişik şekillerde işgörenleri etkileyebilmektedir. Bunlar;

- Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara ulaşmada bir araç olarak görülmekte ve bu sonuçlara ulaşmayı sağladığı sürece önemini, artıran bir faktör olmaktadır,

- Ücret, işgörenlerin örgüt içindeki görevlerini, pozisyonlarını ve yaptıkları işlerin ve diğer işlerle kıyaslandığında başarı düzeyinin açığa çıkmasına sebep olan bir göstergedir,
- Ücretin işletme içinde yüksek olması dolaylı olarak işgörenlerin ve bağlı buldukları bölümlerin, yöneticiler tarafından ne derece denetim yapıldığı hakkında bilgi vermektedir.



**Şekil 2.1. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları** (Kaynak; Lawler, 1973, s.142)

İşletmelerde ücret sistemlerinin adil olmadığı durumlarda veya işgörenler açısından böyle düşünülmesi durumunda hem işletme hem de işgörenlerin belirli

kayıpları olmaktadır. Şekil 2.1’de ücret beklentilerinin karşılanmaması halinde yaşanan verimliliğin düşmesi ve kayıpların oluşması gösterilmektedir.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin kazançlarında son yıllarda düşüş gözlenmektedir. Ülkemizde başlayan her şey dahil sistemi konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin bahşiş vb. ek gelirlerine mani olmaktadır. Yetersiz ücret ve ek gelirlerin kısıtlanması işgörenlerin motivasyonunu olumsuz olarak etkilemekte ve işten ayrılmalar gerçekleşmektedir. Ücret faktörü işten ayrılmalarda tek etken değildir. Ancak diğer etkenlerle kıyaslandığında önemli bir etken olduğu görülmektedir.

### **2.5.2.1.2. Terfi Etkeni**

İşletmelerin işe uygun eleman seçmesi terfi sisteminin ilk ayağı olmaktadır. Terfi, bir işletmede çalışan işgörenlerin buldukları pozisyondan daha üst bir pozisyona yükseltilmesi anlamına gelmektedir. İşgörenin terfi etmesi durumunda maddi ve manevi bir takım kazançları olacaktır.

Başka bir tanımlamada ise terfi, işgörenin sorumluluk, yetki ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması olarak da tanımlanmaktadır. İşletme içerisinde işgörenlerin terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru ve adil olarak yürütüldüğünde hem işletmenin başarısı artacak, hem de işgörenlerin motivasyonu ve işletmeye olan bağlılıkları artacaktır.

İşgörenlerin terfi ettirilmesinde iki önemli konu göz önünde bulundurulmaktadır;

- Kıdem ve
- Yeterlilik.

Günümüzde öncelikle yeterli olan kişiler terfi için daha ön planda tutulmaktadır. Ancak eşit iki aday varsa kıdemli olan öncelikli olmaktadır.

Terfi, maddi olarak işgörene mesleğinde ve bulunduğu konumda yükselme olanağı ile genelde büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlamaktadır. Manevi olarak ise, işgörenin güvenlik, bağlılık ve kişisel ilerleme gereksinimini doyurmaktadır. Terfinin gerçekleşmesi, işgören seçiminden daha da fazla olmak üzere dikkatle yapılması gereken bir konudur (Aldemir,C.,vd., 2001, s.216).

Diğer endüstrilerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de işgörenler belirli bir süre sonra çalıştıkları işlerinde yükselme imkânı beklemektedirler. İşgörenler işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, yaptıkları iş basitleşecek, buldukları mevkilerdeki



yerlerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek bir mevki de çalışmak isteyeceklerdir. Terfi ya da ilerleme olanakları kapanmış olan işgörenler çalışma isteklerini ve motivasyonlarını azaltabileceklerdir (Eren, E., 1998, s.430).

Terfi edecek kişiler işletme içerisinde çalışan işgörenler arasından veya işletme dışından temin edilebilmektedir. İşletme dışından temin edilenler, işletmede çalışmakta olan ve terfi beklentisi olan kişiler tarafından olumlu karşılanmayacak dolayısıyla moral düzeyleri ve verimlilikleri düşecektir. İşletme içerisinde yapılan bir terfi de ise bu durum işletmede çalışan diğer işgörenlere moral olacak ve diğerleri de yeni kariyer planı yapabileceklerdir. Bu sebeplerden dolayı genellikle konaklama işletmelerinde - eğer işletme yeni kurulmuyorsa - kendi içlerindeki kaynakları kullanma yoluna gidilmektedir. Bu şekilde bir politika uygulayan işletmelerde verimlilik ve moral genellikle yüksektir. İşten ayrılmalar, işe devamsızlıklar daha azdır ve işgörenleri işletmelerine daha bağlıdır. Bu durum işgören devrine de etki etmektedir. İşletmeye duyulan bağlılık işgörenlerin işlerine daha sıkı sarılmalarına ve üretkenliklerini artırmalarına sebep olmaktadır. İşletme içerisinde terfi politikasının olması işletmeye karşı bağlılık oluşturmada (Palmer, M., 1993, s.81) ve işgörenlerin işten ayrılmadıkları tecrübe edilmektedir. Bu durum yine de işletmelerin hiçbir zaman dışarıdan eleman almayacakları anlamına gelmemektedir. Gerekli görüldüğünde dışarıdan da üst mevkilere işgören temin edilmektedir.

Terfi bir bakıma başarılı olanlara verilmiş ödüdür. Aynı zamanda işletme içerisinde huzursuzluğu önlenmesi, yönetime güven duyulması, motivasyonu artırması ve kolay iletişim sağlanması gibi birçok konuda yararlar sağlamaktadır.

Bunun yanında diğer ödüllendirmelerinde işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli katkıları bulunmaktadır. İşletmelerde ödüllendirme sisteminin olması dikkat edilecek konuları da beraberinde getirmektedir. Ödüllendirme sistemi aynı zamanda işgören değerlemesi yapmak için de kullanılabilir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken konular;

- Uzun bir gözlemlenme sonucunda ödül verme,
- Girişimciliğe ödül verme,
- Liderliğe ve alınan sorumluluğa ödül verme,
- İşbirliği ve takım çalışmasına ödül verme,
- Yaratıcılığa ödül verme,
- İşgörenlerin sadakatine ödül verme olarak sıralanabilir.

Konaklama işletmelerinde çok işgören çalışması ve çalışılacak bölüm ve pozisyonların çok olması terfi olanaklarını da artırmaktadır. Bu sebepten dolayı bir üst pozisyon için gerekli beceri ve yeterliliğe sahip olan her işgören yükselebilmektedir. Adil bir terfi uygulaması işgörenler üzerinde olumlu bir etki yaparken adil olmayan bir terfi sistemi aynı derece de olumsuz etki yapacaktır ve işgörenlerin işten soğumalarına, huzursuzluğun artmasına ve işten ayrılmalara sebep olacaktır.

### **2.5.2.1.3. İş Doyumunun Etkisi**

İşgörenlerin işlerini severek ve isteyerek yaptıklarında işletmenin verimliliğini ve başarısını arttırdıkları gibi, işletmenin karlılığı üzerinde de büyük etkileri olmaktadır. İşten alınan zevk iş doyumunu ile doğru orantılıdır. İşletmenin iş yaptırırken çalışanların o işten zevk almalarını sağlayacak ortamlar yaratmaları ve aynı zamanda işlerin düzgün bir şekilde yürümesini sağlayacak sistem geliştirmeleri gerekmektedir.

İşletmede çalışan her işgören yaptığı işten zevk almaları durumunda birçok olumsuz durumdan da etkilenmeyeceklerdir. Ayrıca işletmelerine olan bağlılıkları da artacaktır. Ancak her işgören iş doyumuna ulaşamamaktadır. Dolayısıyla iş doyumunu kişiden kişiye değişebileceği gibi yapılan işlerden dolayı da değişiklik gösterebilmektedir.

İş doyumunu, çalışanların yaptıkları işlerden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilmektedir ( Tütüncü ve Çiçek, 2000, s.22). Başka bir tanıma göre ise; işten elde edilen maddi gelir ve çalışma ortamındaki iyi ilişkiler kurduğu kişilerle bir eser yaratması sonucu ortaya çıkan mutluluk olarak da tanımlanmaktadır ( Oral, S., 1994, s.169). Çalışma koşulları, elde edilen kazançlar, sosyal güvenlik, iş güvenliği, iş ortamı ve arkadaşlık gibi birçok konu iş doyumunun sağlanmasında yardımcı olan etkenlerdir.

İş doyumunu işgörenin beden ve ruh sağlığı bakımından, işletme açısından, iş verimliliği ve toplum içindeki sosyal statü açısından son derece önemlidir. Ekonomik gelişmeyi sağlamada, kaynak kullanımında tasarruf elde etmede ve sosyal israfı önlemede önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde farklı insanlara hizmet ederken işgörenlerin son derece yorucu bir ortamda çalışma yükü iş doyumunu sayesinde hafifletilmektedir. İşinden tatmin olmayan işgörenin verimli çalışması mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde üretilen ve sunulan faaliyetlerin ürün ve hizmetlerden oluşması ve

işgörenlerin müşterilerle birebir ilişki içerisinde olmaları, iş doyumuna ulaşmış işgörenlerce yapılan hizmet muhtemel hataların en aza indirilmesini sağlamaktadır.

İş doyumunu artıktça işgören devrinde azalma olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre düşük düzeyde iş doyumuna ulaşan işgörenlerin, yüksek düzeyde iş doyumuna ulaşan işgörelere göre daha fazla devamsızlık yaptığı ve işten ayrıldığı görülmüştür.

Ülkemizde genel işsizlik düzeyinin çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturması nedeniyle, bazı işgörenler istemedikleri halde işlerini yapmak zorunda olduklarından kendilerini tam anlamıyla işe verememeleri sonucu iş doyumuna ulaşamadıkları bir gerçektir. İşgörenlerin işini kaybetme endişesi de iş doyumunu etkilemektedir.

İşletmelerde işgören devrine etki eden etkenlerin en önemlilerinden bir tanesi iş doyumudur. İş doyumsuzluğu işgörenin işten beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. İşgörenler böyle bir durumda işten ayrılarak yeni iş arayışı veya çalışırken başka bir iş arayışı içerisinde olmaktadır. Bu durumda olan işgörelerden işletmelerin istedikleri düzeyde verimlilik alamayacakları bir gerçektir.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin ulaştığı iş doyum düzeyinin düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek olduğu gözlenmektedir. İnsan faktörünün en önemli unsur olduğu konaklama sektörü için karşılaşılan bu durum beraberinde pek çok olumsuzluğu da getirmektedir. İş tatmini olmayan işgörenlerin yaşamdan yana da tatmin olmadıkları bilinmektedir (Taner, B, 1993, s.22).

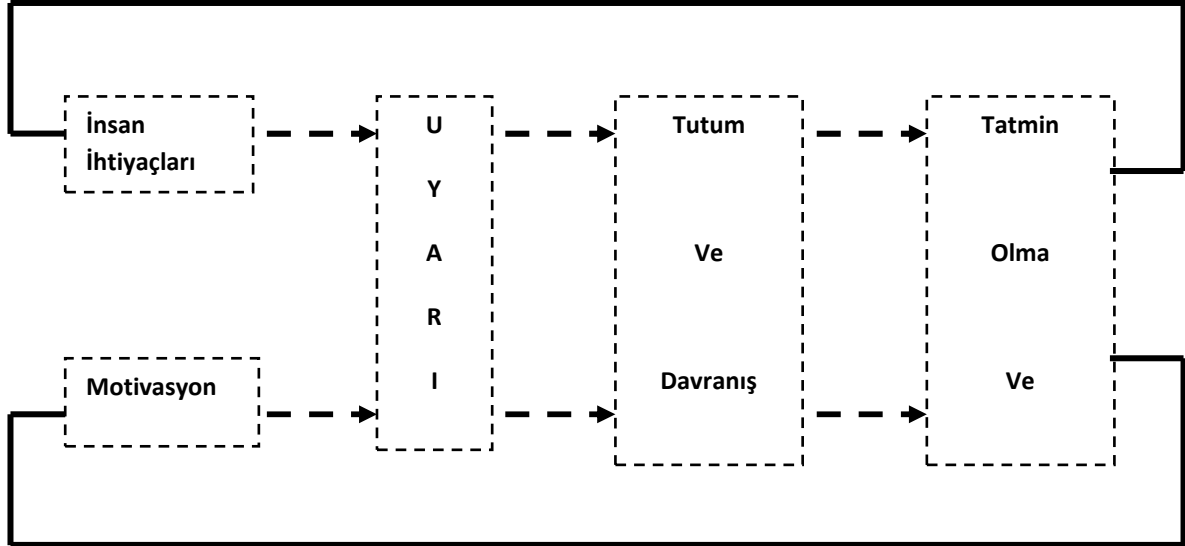
İşgörenin iş ortamında, iş ile ilgili veya diğer konulara vereceği tepkiler iş doyumuyla orantılıdır. İşgören iş doyumuna ulaşmamışsa tepkileri daha keskin olabilmektedir. İşgörenler tarafından verilen en büyük tepki işten ayrılmaları olacaktır. Bu durum kişinin beklentilerinin karşılanmadığının da diğer bir göstergesidir.

#### **2.5.2.1.4. Stres Etkeni**

Genellikle olumsuz anlamda ele alınan stres, araştırmacılara ve bilim adamlarına göre bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Ancak insanın amacına ulaşması ve motive olması için makul bir stres olumlu etki yaratmaktadır. Buradan hareketle, stres yaratan faktörlerin aşırı olmadıkça insanı çalışmaya teşvik ettiği ve başarısını arttırdığı söylenebilir.

Stresin işgörelere verdiği enerji ve yarattığı motivasyon artışı belli bir noktaya kadar geçerlidir. İşgörenin çevreyle uyumunun zayıfladığı, beyin ve bedenin adaptasyon kapasitesinin düştüğü dönemlerde stres yaratan faktörler zorlayıcı ve rahatsız edici

olacaktır. Bu nedenle orta derecede makul stres olumlu sonuçlar yaratırken, aşırı stres insan sağlığını olumsuz etkilemekte ve ciddi sorunlara yol açmaktadır. İşgörenlerin stresi artması halinde birbirleriyle bağlantılı olan hizmet ve motivasyon süreci bozulacaktır. Motivasyon süreci Şekil.2.2.'de verilmiştir.



**Şekil 2.2. Motivasyon süreci**

(Kaynak; Aşıkoğlu, M., 1996, s.38)

Şekil 2.2.'de gösterildiği gibi motivasyon insan ihtiyaçlarıyla paralellik göstermektedir. Motivasyon bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır (Aşıkoğlu, M., 1996, s.39);

1. İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
2. Uyarılma: Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasıdır.
4. Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşmaktadır.

Konaklama işletmeleri çok değişik işgören grubunun aynı anda ve aynı ortamda çalışması gerekliliğinin ve hareketliliğinin sürekli olduğu işletmelerdir. Değişik ülkelerden ve değişik mesleklerden gelen müşterilerin aynı hizmetten yararlanması ve her bir müşterinin farklı isteklerinin olmasının yarattığı durum, işgörenler üzerinde

bedensel ve ruhsal olarak bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskı ya da iş yükü stresi doğurmaktadır. Stres kaynaklanabilecek bir hata işgörenin moralinin bozulmasına, işletmenin müşteriyi kaybetmesine ve verimliliğin düşmesine sebep olabilir. Stres her bireyde farklı etkiler yaratmaktadır. Bireylerin bu etki sonucunda verdiği tepkiler işletmenin başarısını tayin etmektedir. Stresin sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

**Stresin Bireysel Sonuçları;** Stresin bireysel sonuçları kişiden kişiye değişiklik göstermekte ve her bireyde farklı duygusal, düşünsel, davranışsal ve fiziksel sonuçlara yol açmaktadır. Bu sonuçlar ise şunlardır:

**Fizyolojik Sonuçlar;** Dolaşım sistemi, sinir sistemi, üreme sistemi, sindirim sistemi, kas ve iskelet sistemi hastalıklarının çoğunda stres önemli bir faktördür.

**Psikolojik Sonuçlar;** Uzun süreli strese maruz kalan bireylerde depresyon, tükenme belirtisi ve diğer psikiyatrik hastalıkların yanı sıra huzursuzluk, endişe, korku ve karamsarlık görülmektedir.

**Davranışsal Sonuçlar;** Stres altında bulunan bireyler alkol, sigara ve diğer keyif verici maddeleri tüketme eğilimi göstermekte ve dikkat azalması, çok sık kaza yapma ve saldırganlık duygusu yaşanmaktadır.

**Stresin Örgütsel Sonuçları;** Stres kaynağı ister bireysel, ister örgütsel olsun, sonuçları itibarıyla mutlaka çalışma yaşamına yansımaktadır. Stresin örgütsel sonuçları performans düşüklüğü, işgören devrinin yükselmesi, işe devamsızlık ve yabancılaşma şeklindedir.

**Performans Düşüklüğü;** Makul stres işgörenin başarısını arttıran bir faktör olmakla birlikte aşırı stres özellikle zihinsel yetenekleri ve karar verme yetisini olumsuz etkileyerek bireyde dikkat azalmasına yol açmakta ve verimliliği düşürmektedir.

**İşgören Devrinin Artması;** İşletmede sürekli stres altında çalışmak, kişinin işletme ile bütünleşmesini ve iş tatmini engeller. Özellikle otokratik yönetim anlayışının hâkim olduğu işletmelerde iş tatmini azalır ve kişi kendisine yeni bir iş veya işyeri bulmak için işletmeden ayrılır. Bu da işletmede işgören devrinin yükselmesine yol açar.

**İşe Devamsızlık;** İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk psikolojik nedenlerle olabildiği gibi, fizyolojik hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir.

**Yabancılaşma;** Yabancılaşma işgörenin işletmenin amaçlarına, sorunlarına, ilke ve kurallarına ve iş arkadaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmasıdır.

Konaklama işletmelerinde stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da stresin azaltılması için yöneticilerce bazı önlemler alınabilir. Konaklama işletmelerinde stresin azaltılması için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir;

- İşgörenlerin görev dağılımında yaşanan belirsizlikleri giderecek açık ve uyumlu bir örgüt şeması oluşturmak,
- Aşırı iş yükünü azaltmak için gerekli önlemleri almak ve işgörenin yetenek ve becerisine uygun iş yükü planlaması yapmak,
- Çalışma alanlarını ergonomi, güvenlik ve hijyen yönünden gözden geçirmek ve işin yapısına uygun ortamlar yaratmak,
- İşgörenleri sürekli teşvik etmek, işgören gereksinimlerini değerlendirmek, işgörenler arasında grup çalışmalarını desteklemek,
- İşgörenlerin sendikalaşma isteklerine destek vermek, sosyal güvenlik sistemlerini işletmek ve iş güvenliği konusunda garanti vermek,
- Ücret seviyelerini yükseltmek ve ödemeleri zamanında yapmak,
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmesine fırsat vermek ve kararlara katılmalarını sağlamak,
- İşgörenler için organizasyonlar yapmak ve tüm işgörenlerin etkin katılımını sağlamak,
- Stres içindeki işgörenler için stres yönetimi hizmetlerini desteklemek ve profesyonel danışmanlık hizmeti vermek,
- Bütün işgörenlerin stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenmek ve mücadele etmelerini sağlayacak eğitim çalışmaları yapmaktır.

#### **2.5.2.1.5. İş Yerinde Taciz Olaylarının Etkisi**

İşgörenlerin işten ayrılmalarına etki eden değişik etkenler bulunmaktadır. Genellikle bu etkenler işletme tarafından veya işgören tarafından kaynaklanan etkenlerdir. Ancak hem işletme hem de işgörenler tarafından kontrol edilemeyen bazı etkenler olabilmektedir. Konaklama işletmeleri yoğun iş temposunu ve müşterilerle sürekli bir arada olmayı gerektirir. İşgörenlerin işten ayrılması işletme ve işgörenin dışında üçüncü bir etken olan müşterilerden kaynaklanabilir.

Müşterilerin çalışanlar üzerinde gösterdikleri bir takım davranışlar rahatsız edici olabilmektedir. Böyle bir durumun sonucunda işten ayrılmalar veya iş değiştirmeler gerçekleşebilmektedir. Aynı şekilde işgörenler de sürekli ilişki içinde buldukları

müşterileri rahatsız edebilmektedirler. Yine böyle bir durum karşısında işletme yöneticileri işgörenlerin işlerine son verebilmektedirler.

Taciz, genel anlamda kişinin bir başka kişi üzerindeki düşünsel duygularını eyleme dönüştürmesi şeklinde tanımlanabilir. Sadece cinsel olarak değil, sözle, güç kullanarak ve psikolojik açıdan baskı altına alarak da olabilmektedir. Diğer bir tanıma göre taciz, düşmanca ortamı, hoş olmayan davranışları, rahatsızlık verici ses ve bakışları, el şakaları ve diğer istenmeyen davranışları kapsamaktadır (Chre, D., 1989, s.278).

İşgörenlerin müşteriler tarafından rahatsız ve/veya taciz edilmesi veya müşterilerin işgörenler tarafından böyle bir duruma maruz kalması işletmede disiplinsiz bir ortamın olduğunu da göstermektedir. İşgörenlerin böyle bir ortamda çalışmaları zor olduğundan üzerlerindeki baskıyı atabilmek için genellikle tercih edilen yol işletmeden ayrılmak olmaktadır.

Taciz, işletme içerisinde çalışanlar arasında da olabilmektedir. Yöneticiler tarafından işgörelere, işgörelerde kendi aralarında bu tür sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Yine böyle bir ortamın oluşması işletmenin disiplinsiz olmasını ve çalışanları bir arada bulunmalarının zor olduğunu göstermektedir.

İşletme içerisinde yaşanacak herhangi bir taciz olayı, kavga ortamı, fiziksel saldırı ve ahlaki değerlere uymayacak hareketlerin gerçekleşmesi işletmenin isminin lekelenmesi anlamına gelmektedir. İşletme yöneticileri bu duruma sebebiyet vermemek için işgörelere neden olduğu taciz olaylarını anında çözümlenmeli, gereken işgörelere işten çıkarmalıdır. Bu şekilde uygulanan cezalar diğer çalışanların da huzurlu bir ortamda çalışmaya devam etmelerini sağlayacaktır. Böyle durumların ortaya çıkması için işletme yönetimi tarafından belirli noktalara konacak şikayet kutuları sorunları çözmeye yardımcı olabilecektir.

#### **2.5.2.1.6. Çalışma Süresi**

Konaklama işletmelerinin haftanın yedi–yirmi dört çalışan, emek-yoğun işletmeler olması fiziksel ve zihinsel olarak çok özveri isteyen, yorucu ve yoğun işletmeler olmaları turizm endüstrisinin bilinen özellikleridir. Konaklama işletmelerinde çalışma sürelerinin ve vardiyaların iş yoğunluğuna göre düzenlenmesi, zamanlarının değişken ve esnek olması, düzenli bir sistemin olmaması, haftalık izinlerin farklı

günlerde olması veya hiç olmaması gibi sebeplerden dolayı işgörenlerin üzerinde uyumsuzluk ve baskı bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinde, işgörenlerin uykusuz, yorgun, fiziksel ve zihinsel olarak hazır olmadan işe gelmeleri bir takım olumsuzluklara sebep olmaktadır. Bu durumda işe gelen işgörenler müşterilere, işletme yönetimine ve arkadaşlarına karşı daha sinirli, sabırsız ve tahammülsüz olacaklardır. İşletme içerisinde böyle bir durumun yaratılması işgörenlerin genellikle işten kendi istekleri ile ayrılmalarına sebep olacaktır. Sosyal Güvenlik Kurumu'nun belirlediği çalışma saatleri (bkz. Ek II) konaklama işletmelerinde de geçerli olmaktadır. Kısaca bu çalışma süresi haftada 45 saattir ve 6 gün ise günde 7,5 saattir.

İşletmelerde çalışma koşullarının yoğunluğu işgörenlerin zaman zaman işe devamsızlık yapmalarına sebep olmaktadır (Eren, E., 1993, s.173). Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların çok olması işe devamsızlıkları artırmaktadır. Yoğunluğa dayanamayan ve özel yaşantılarına zaman ayıramayan işgörenlerde işten ayrılmalar gözlenmektedir.

Konaklama işletmelerinde çok farklı bölüm olması ve bu bölümlerin her birinin ayrı çalışma koşulları olması işgörenler arasında farklı yorumlamalara yol açmaktadır. Yeme içme bölümündekiler normal çalışma saatlerini yoğun sezonda yaşarlarken, ön büro çalışanlarında çalışma saatleri düzenli olarak işleyebilmektedir. İşgörenlerin günlük çalışma sürelerinin sürekli olarak aşılması durumunda ise işgörenlerin dayanma gücü giderek azalmakta ve bu durum işten ayrılmalara neden olmaktadır.

#### **2.5.2.1.7. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Konaklama işletmelerinin fiziksel çalışma koşulları işletmenin büyüklüğüyle doğru orantılıdır. İşletmelerde çalışma koşullarının iyi ve düzenli olması işletmenin başarıya ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinde uygun çalışma ortamı, işgörenlerin iş yerinde rahat ve verimli olması işlerin istenilen standartlarda yapılmasına yardımcı olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde verimliliği etkileyen fiziksel şartların oluşmasındaki faktörleri, aydınlatma, havalandırma, kötü koku, duman, ısı, rutubet, gürültü, işgörenler için ayrılmış dinlenme alanların küçük ve kullanışsız olması, bina içindeki düzenlemeler vb. etkenleri sıralamak mümkündür. İşletmenin fiziksel yapısı işgörenler için kolay ve rahat bir çalışma ortamı yaratmıyorsa işgörenin verimli ve etkili çalışmasını



engelleyerek baskı oluşturmaktadır. Ayrıca işletmenin fiziksel yapısı işgörenlerin daha fazla yorulmalarına (Pehlivan, 2000, s.66) buna bağlı olarak stres altında çalışmalarına sebep olmaktadır.

İşletmelerin fiziksel çalışma koşulları yetersiz ve birtakım sorunlara sebep olması durumunda, işgörenleri işletme içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir (Eren, E., 1993, s.29). İşletme için yaşamsal nitelik taşıyan fiziksel koşullar, öncelikle müşteriler ve çalışanlar için uygun şekilde yapılmalıdır. İş ortamının düzenlenmesinde işgörenlerin de düşünülmesi işgören devrinde olumlu anlamda önemli bir katkı sağlayacaktır.

#### **2.5.2.1.8. Sosyal Güvenlik Etkisi**

Sosyal güvenliğin temelini insan yaşamına verilen değer oluşturmaktadır. İnsana değer vermeyen işletmelerde sosyal güvenlik şartlarının da yerine gelmesi mümkün değildir. Çalışma sebebi, temel ihtiyaçların karşılanması olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler için temel ihtiyaçların başında yeme-içme, sağlık, barınma ve güvenlik gelmektedir. İşletmelerin işgörenlerin temel ihtiyaçlarını belirleyip güvence altına alması işgörenlerin çalışma isteklerini artırmaktadır.

İşgörenlerin iş hayatı boyunca bu temel ihtiyaçlara gereksinim duyması, iş hayatından sonrada bu gereksinimlerin devam etmesi belirli bir kazanç elde ederek gerçekleşmektedir. Bu yüzden çalıştıkları zaman boyunca hem çalışma zamanını hem de kendi geleceklerini sosyal güvence altına alınmasını istemektedirler. Bu nedenle işgörenler ileriye dönük tasarruflarda bulunmaya çalışmaktadırlar ( Eren, E., 1993, s.28). İşgörenler, sigortalı bir işte çalışmaya başlamak, haksız işten çıkarılma durumunda sendikaya başvurmak veya devlet tarafından korunmak ve ileri dönemlerdeki risklerden korunmaya çalışmaktadırlar.

Temel ihtiyaçların yanında emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik gibi durumlarda işgörenler belirli süre veya hayat boyu gereksinimlerinin karşılanmasını istemektedirler. İşletmelerin bu temel ihtiyaçları karşılayabilmek için bazı önlemler alması gerekmektedir. En önemli noktalar; işletmenin işgören planlaması yapması, işgören seçiminde dikkatli davranması ve gerekli olduğu kadar işgöreni istihdam etmesidir. İyi bir planlama yapılmadığı takdirde, işgörenlerin işten çıkarılmaları söz konusu olabilmektedir.

İş ve sosyal güvenlik garantisi olan işletmelerde verimliliğin arttığı, iş ortamının sevildiği, çalışma arkadaşlarının uyum içinde çalıştığı ve işten ayrılmaların da daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle iş ve sosyal güvenlik ile ilgili uygulamaların işgörenler açısından önemli olduğu kadar işletme açısından da önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Turizm endüstrisinde en fazla istihdam sağlayan konaklama işletmelerinde genellikle sendika olmamasından kaynaklanan tek taraflı işten ayrılma ve çıkarılma çok olmaktadır. İşgören devrine etki eden bu durum işletmeler tarafından önlemlerin alınması ve devlet tarafından da desteklenmesi gereken bir konudur. İşletmelerin çoğu turizm sezonu boyunca faaliyette buldukları süre içerisinde belirli bir kadro dışındaki çalışanlarına sosyal güvence imkanı vermemektedirler.

Konaklama işletmelerinde sosyal güvenceden çok parayı düşünen genç bir kuşağın çalışması işletmelerin işine gelmekte ve geçici süre için bu hakları çalışanlarına vermemektedirler. Konaklama işletmelerinde bu hakları isteyenler ve bu hakkı elde etmediğinde işten ayrılanlar genellikle kadınlar, ailevi sorumlulukları olanlar, orta yaş ve emeklilik yaşına yaklaşmış olanlardır.

### **2.5.2.1.9. İşletmelerdeki Yüksek İşgören Devri**

Yüksek işgören devri işletme ve işgören açısından olumsuz olduğu gibi ekonomik olarak da etkisi bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinde oluşan yüksek işgören devri meslek örgütlerini de ilgilendirmektedir. Çünkü meslek birliklerinin, yüksek işgören devri olan işletmelere sağladığı eğitim, danışmalık, işbirliği, vb. olanaklar daha düşüktür. Dolayısıyla işgören devrinin yüksek olduğu işletmeler iş örgütleri ve diğer meslek birliklerinden destek görmemektedirler.

İşgörenler deneyimlerini artırdıkça daha garantili ve sürekliliği olan işlerde çalışmak istemektedirler. İş ve sosyal güvence veren konaklama işletmeleri, genellikle büyük ve sermayesi güçlü olan zincir işletmelerdir. Deneyimli ve nitelikli işgörene ancak bu tür işletmeler değer vermekte ve istihdam etmektedirler. İşgören devri yüksek olan işletmelerde deneyimli ve nitelikli işgören tutmak daha zordur. İşletmelerin kalifiye işgörenlerin taleplerini karşılayamaması nedeniyle daha genç işgörenler ve işe yeni başlayanlar kendilerini tercih etmektedirler. Deneyimsiz işgörenler ve işe yeni başlayanlar deneyim kazandıkça işletmenin stratejisini anlayarak daha iyi iş imkanları sunan işletmelere geçiş yapmaktadırlar.

Deneyimsizliğin bir sonucu olan yüksek işgören devri, işletmenin maliyetlerini artıran olumsuz bir işgücü deneyimidir. İşletmelerde görülen yüksek işgören devri sadece işgörenlerin değil aynı zamanda işletme yönetiminin de deneyimsiz olmasından kaynaklanmaktadır. İşletme yönetiminin deneyimsizliği işgörenlerin işten ayrılma ve dolayısıyla işlerin sürekli aksayacağı korkusunu yaratmaktadır. Bu durum işletme çalışanlarında sürekli bir huzursuzluk ve işten çıkarılma korkusunu da beraberinde getirmektedir.

Konaklama işletmelerinde belirli dönemlerde yarı zamanlı çalışan işgörenler de çalıştırılmaktadır. Bu işgörenler işletme için daha düşük maliyetli olmakta ve olası bir işten ayrılma durumunda yerine ikame edilebilecek elemanlar olarak değerlendirmektedir.

Konaklama işletmelerinde yüksek işgören devri kariyer planlamasını da etkilemektedir. Sürekli işgören devri yaşanan işletmelerde sağlıklı bir kariyer planlamasının yapılması söz konusu olmamaktadır. Bireysel kariyer geliştirme olanakları bulunmayan işgörenlerin aynı iş yerinde uzun süreli çalışmaları beklenemez. Çünkü kariyer, insan hayatında çok önemli bir yeri olan sosyalleşmenin ve kazancın artması anlamına gelmektedir. Sosyal ve psikolojik olarak doyuma ulaşmak ancak iyi planlanmış bir kariyer planlamasıyla gerçekleşmektedir.

İnsan, çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini ve geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde sürekli olarak ilerlemek ve başarılı olmak istemektedir. İnsanların bu beklentilerinin gerçekleşmemesi işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına, işlerinden ve işyerlerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

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

İşgören devrinin yüksek olması işletmeler ve işgörenler 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 (Usta, 2000, s.6).

İşletmelerde oluşan yüksek işgören devri hem işgörenleri etkilemekte, hem de işletmeyi etkilemektedir. Esasen bu durum işgörenlerin düşük kapasitede çalışmasına neden olmakta ve verimli çalışmanın istenilen düzeyde olmasını güçleştirmektedir. İşgörenlerin iş doyumuna ulaşamaması ve beklentilerinin gerçekleşmemesi işten ayrılmalarına neden olmaktadır.

#### **2.5.2.1.10. Yabancı Dil Etkeni**

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin niteliklerinin önemi çok büyüktür. İşletmeler rekabet ortamında öne geçmek için deneyimli, eğitilmiş, bilgili, teknolojik gelişmelere açık, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan kişilerle çalışmaya öncelik vermektedirler. En az bir yabancı dil bilgisi, inisiyatif sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve yer değiştirme özelliği bulunan işgörenler de yine öncelik verilen elemanlardır.

Turizm işletme yöneticilerinin istihdam edecekleri işgörenlerde en çok aranan özelliğin yabancı dil bilgisi olduğu ortaya koyulmaktadır (Himmetoğlu ve Tural, 1990). Turizm endüstrisi sürekli olarak yabancılarla çalışılan bir endüstri olması aranan niteliklerin başında yabancı dil bilgisini zorunlu kılmaktadır (Kozak ve Kozak, 1999). Genellikle konaklama işletmelerinde farklı ülkelerden gelen turistler için günümüzde birden çok yabancı dil bilen personel istihdam edilmek istenmektedir (İçöz, O., 2001, s.182).

Bazı büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yabancı dil seviyesini ölçmek için mülakat esnasında dil sınavı da yapılmaktadır. İşletmeler zaman zaman yabancı dil eğitimlerini kendi içerisinde programlamaktadırlar. Başlangıçta böyle bir sınava ve mülakata tabi tutulmadan işe girenler bu eğitim programlarıyla kendilerini geliştirebilmektedirler. Ancak böyle programlara ayak uyduramayan ya da uydurmak istemeyen işgörenler işletmeden ayrılma yoluna gitmektedirler.

#### **2.5.2.1.11. İşgörenlerin Standartlarının Düşük Olması**

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin çoğu işletmelerin sağladığı olanaklardan yararlanarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu olanaklar içerisinde konaklama, yeme – içme, sosyal alanlar vb. imkanlar yer almaktadır.

Lojmanların kötü koşullar içermesi, tuvalet ve banyoların çok sayıda işgören tarafından kullanılması, yatakların sıklığı, rutubetli odaların varlığı işgörenlerin sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Kötü şartlarda kalan işgörenler ise müşterilerin karşısına çıkmadan önce yeterince hazırlık yapamamaktadırlar. Bunun sonucunda müşterilerin görmemesi ve bu şartların hiç olmaması gereken durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Kozak ve Akoğlan 1995 yılında yaptıkları gözlemlerde Türkiye'nin en önde gelen şehirlerinde bile işletmelerin, işgören kullanım alanlarında, personel giriş kapılarında, yemekhanelerinde, soyunma ve giyinme odalarında, sağlığa uygunluk kurallarına gereken önemin verilmediğini belirtmişlerdir. Konaklama işletmelerinde böyle kötü ortamlar yerine daha düzenli bir ortam yaratmak ve sürekli olarak denetim yapmak zorunlu olmalıdır.

Yöneticilerin işgörenler için daha düzenli ve daha temiz ortam yaratmaları işletmelerin işgörenlerin istihdam sürecini uzatmaları anlamına gelmektedir. Kötü şartlarda çalışmak istemeyen işgörenler iş yerlerini değiştirmek için sürekli arayış içinde olmakta ve ilk fırsatta işlerinden ayrılmaktadırlar.

#### **2.5.2.1.12. Yönetici ve İşgörenlerin Çalışma Anlayışlarının Farklılığı**

Konaklama işletmelerinde yaşanan sıkıntılardan bir tanesi de işletme yöneticilerinin işgörenler ve işletme için aldıkları kararları kendi bünyelerinde almaları ve duyurmamalarıdır. Bu şekilde olduğunda işletmede alınan kararlar uygulamaya geçildiğinde bazı aksaklıklar çıkmaktadır. Bu tür aksaklıkların giderilmesinde konaklama işletmeleri yönetiminin her zaman işgörenlerle alınan kararları paylaşması gerekmektedir. Bu durumda aradaki farklı düşünce anlayışı da ortadan kalmaktadır.

İşgörenlerin üretim potansiyelini uyaracak ve işte tatmini sağlayacak en önemli etkenlerden biri olan yönetimin kararlarında yer almaları işgörenleri ve yöneticileri bir araya getirecektir.

Belirli amaçlara ulaşmak için kurulan bir işletmede yönetime katılmayı motivasyon için kullanmak mümkündür. Özellikle yönetim fonksiyonları açısından sağlanacak katılımcı bir yönetim, işgörenlerle yöneticiler arasında oluşabilecek güçlü bir ilişkinin temellerini atacaktır. İki veya daha fazla birbirine zıt güdünün kişiyi ters yönlere çekmesi sonucu ortaya çıkan çatışma, yöneticilerle işgörenler arasında

işgörenlerin işletmelerde söz sahibi olmalarından kaynaklanıyorsa, bu tür durumlar yönetime katılmayla kontrol altına alınabilecektir.

Kendini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, işgörenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de işgörenlerin işletmede kalmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri bir özendirme unsurudur.

İşletmenin büyüklüğüne ve yönetim anlayışına bağlı olarak bu birleşme fikri her zaman gerçekleşmeyebilmektedir. Bu tür durumlarda işgören kendini değersiz hissetmektedir. Bunun sonucunda işgören bu durumun kendi çalışma anlayışına uymadığını düşünüp işten ayrılabilir.

### **2.5.2.1.13. İşletmede İşlerin Karmaşıklığı**

Konaklama işletmeleri turizm endüstrisinde iş ve görev farklılığı en fazla olan işletmelerdir. Hizmetin üretiminde ve sunumunda insan kaynağının önemli bir rol oynaması yapılan işlerin güç ve karmaşık olmasına neden olmaktadır. Her birimdeki işlerin kendine özgü birbirinden farklı nitelikte işgörenler tarafından yapılması rotasyon uygulamasının zor olmasına sebep olmaktadır. İşgörenlerin niteliklerinden dolayı gerekmedikçe farklı bir bölümde yer almamaları gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde karmaşaya sebep olan diğer etkenler ise, sosyal haklar, çalışma statüsü, çalışma zamanı ve işgörenler arası rekabettir.

İşletmede yapılacak işlerin tanımlanması yapılacak işlerin belirsizliğini gidermek için atılacak ilk adımdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin elinde olması gereken yazılı iş tanımları, işgörenleri işe alma sürecinde yardımcı olmaktadır. İşin tanımında,

tanımlanacak olan pozisyona ilişkin ünvan, bağlı bulunduğu bölüm, işin içeriği işgörenin görevleri, yetkileri ve ilişkili olduğu birimleri kapsamaktadır.

Bir konaklama işletmesinde iş tanımının yapılmamış olması işgörenin yapacağı işi kesin olarak bilmemesi demektir. Eğer işgören işinin ne olduğunu bilmiyorsa ve işletme yönetimi işgörenleri geliştirme amacı olmadan diğer işlerde kullanıyorsa işgören üzerinde iş yükü fazlalığı oluşmaktadır. Oluşan fazla iş yükü işgörenlerin işten soğumalarına ve işe bahaneler uydurarak devamsızlığa sebep olmaktadır. İşletme önlemini almadığı takdirde işgörenler işlerini değiştirme yolunu seçmektedirler.

#### **2.5.2.1.14. İşletme İçindeki İletişimin Etkisi**

İşletme içi iletişim işgörenlerin yönetime, yönetiminde işgörenlere bilgi aktarması olarak tanımlanabilir. İletişim yazılı veya sözlü bir sistem içerisinde yürütülmelidir. İletişimin gerçekleşmesi için bir takım unsurların bulunması gerekmektedir. Bunlar; gönderici, filtre, mesaj, iletişim kanalı, alıcı, çevre ve geribildirimdir.

İşletme içindeki iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir (Gürgen, H., 1997, s.10-18). İşletme içindeki iletişim düzeyi işgörenin “birisiyle başarılı iletişim kurma veya kendisiyle başarılı iletişim kurulabilmesinin doğurduğu kişisel tatmin” olarak da tanımlanabilmektedir (Ustaata, A., 1992, s.6-13). Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran işletme organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir. İletişim, konaklama işletmelerinin üzerinde durması gerektiği önemli konulardan bir tanesidir.

İşgörenlerin etkinliğinin artırılması, işlerin kolaylaştırılması, işgörenler arasında yardımlaşmanın sağlanması, yönetimin işgörenlere iletmek istediklerini rahatlıkla ulaştıracak sistemin kurulması etkin iletişim teknikleri uygulanarak başarılmaktadır. Kullanılacak iletişim tekniklerinin başarısı işgörenlerin ve yöneticilerin doğal yeteneklerine de bağlıdır.

İşgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı olarak kendi aralarında astla ve üstlerle iyi bir iletişim kurması, işletmenin başarısı için önemlidir. İşletmelerde düzensiz bir iletişim sisteminin olması işgörenlerin kendilerini ifade edemedikleri ve işletmenin

hedeflerini anlayamadıkları bir ortam oluşturmaktadır. Sürekli olarak anlaşılmayan işgören belirli süre sonra sıkıntılarını ve işletmenin işine yarayacak bilgileri kimseyle paylaşmayacak ve sorunlar büyümeye başlayacaktır. Karşılıklı olarak iletişim eksikliğinden kaynaklanan bu sorunlar neticesinde de işten ayrılmalar gerçekleşebilecektir.

#### **2.5.2.1.15. İşletmedeki Nitelikli İşgörenlerin Sayısının Etkisi**

Bir işletmenin yönetimi, mevcut insan kaynaklarını işletmede tutmanın yanı sıra gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını da tespit edebilmelidir. İnsan kaynaklarının konusunu oluşturan bu faaliyetlerin gerçekleşmesi için organizasyonun geleceğinin ve işgören devir oranının tahmin edilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlamasının yapılabilmesi için iş yükü ve işgören analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş yükü analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli işgören sayısının belirlenmesidir. İşgören analizi ise, devamsızlık ve işgören devri konularını incelemektedir. Mevcut durumun incelenerek istatistiklerin ortaya konulması gelecekteki durumun tahmin edilmesine yardımcı olmaktadır.

Nitelikli işgörenlerin önemi işlerin bir düzen içinde yürüdüğü zamanlarda pek fazla ortaya çıkmamaktadır. Ancak konaklama işletmelerinde iş yoğunluğunun fazla olması ve sürekli müşterilerle ilişki içinde olunması küçük, zaman zaman da büyük sorunlara neden olmaktadır. Nitelikli işgörenlerin önemi böyle durumlarda ortaya çıkmaktadır. Nitelikli işgören hem konaklama işletmesinin bazı kusurlarının görülmemesine veya hoşgörü ile karşılanmasına hem de ülkemizin yabancılara tanıtımına katkıda bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinin başarısında insan kaynaklarının niteliği önemli bir etki yaratmaktadır. İşletmede tüm işgörenlerin nicelik olarak çoğunluğundan daha önemli olan konu nitelikli elemanların sayılarıdır. Verilen hizmetin kalitesi işgörenlerin nitelikli ve deneyimli olmalarına bağlıdır.

Sürekli olarak müşterilerin beklentilerinin değişmesi ve teknolojiye ayak uydurma zorunluluğu nitelikli işgörenlere olan ihtiyacı artırmaktadır. En az hatayla çalışmak, çalışanların performanslarını ve memnuniyetlerini en üst seviyeye çıkarmak, ekip ruhu ile çalışmak, toplam kalite yönetimine ulaşmak için belirlenen standartlara her zaman uymak ve kurulan kalite sistemini sürekli geliştirmek ancak nitelikli işgörenlerle sağlanabilmektedir.



Nitelikli işgören temini konaklama işletmeleri için önemli bir sorundur. Bunun sebebi işletme yönetiminin nitelikli işgörenleri istihdam etme konusuna sadece giderlerin artması olarak bakmalarından kaynaklanmaktadır. Nitelikli işgörenlerin işletmelere sağlayacakları yararlar göz ardı edilmektedir. Bu yüzden işletmeler kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşmada büyük sıkıntı çekmektedirler (Özgen, S. ve Doğan, H., 2001, s.123).

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin niteliklerinin genel olarak düşük olması, mevcut nitelikli işgörenlerin de daha yüksek ve daha iyi imkanlar sağlayan başka işletmeler bulduklarında işten ayrılmaları işletmelerin işgören devir oranlarını yükseltecek ve ekstra maliyet unsuru oluşacaktır.

#### **2.5.2.1.16. Mesleki Eğitimin Etkisi**

Ekonomik kalkınmanın en önemli unsuru olarak tanımlanan, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip işgörenleri istihdam etmek işletmeler tarafından sürekli olarak talep edilmektedir. Artık sadece verilen işi yapan ve kas gücüne dayanan işgören anlayışı yerine yaratıcı, değişime açık, sorunları kısa sürede çözebilen, analitik düşünebilen, pratik zekâyâ sahip, öneriler getirebilen ve öğrenmeyi yaşam şekli haline getirmiş işgörenleri istihdam etme eğilimindedirler. İşgörenlerin bu niteliklere sahip olabilmesi için doğuştan gelen yeteneklerinin yanında kendisini sürekli geliştirme ve mesleki bilgi edinme çabası içinde olmaları gerekmektedir.

Genel anlamda mesleki eğitim, belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Ancak işgörenlerin değişen nitelikleri, mesleki eğitime süreklilik kazandırırken, verile eğitimin içeriğinde ve niteliğinde sürekli değişimlerin olması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler sadece gereken işleri yapmalarının ötesinde, diğer bölümlerde işlerin yoğunluğuna göre çalışmakta ve yeni bilgilere sahip olmaktadır. Bu durum işgörenlerin mesleki bilgilerini ve becerilerini sürekli geliştirmelerine bağlı olarak yapılabilmektedir. İşletmelerde bu sebepten dolayı işe alınan işgörenlerin ilk günlerinde eğitim programları uygulanmaktadır. Oryantasyon programı kapsamındaki bu eğitimler işgörenlerin kısa sürede işe ve işletmeye adapte olmasını sağlamaktadır.

İşgörenin sürekli baskı altında tutulduğu bir aileye veya çevreye sahip olması tutuk olmasına yol açabilmekte ve insanlarla iletişim kurmanın bu denli önemli olduğu

bir sektörde etkin ve verimli çalışamamasına neden olabilmektedir. Çalışanın bu yöndeki eksikliklerini mümkün olduğu kadar yok edebilecek eğitim programlarının ve hatta ülkemizde maalesef çok nadir olarak görülen ama hemen hemen her büyük işletmede olması gereken psikolojik rehberlik hizmetlerin düzenlenmesi gerekmektedir (Örücü, E., ve Esenkal, F., 2005 s.152). Bu tür rehberliklerin olmaması, işgörenlerin, üzerlerinde oluşan bu baskılardan kurtulamamalarına ve kendilerini sürekli olarak geliştirememelerine neden olmaktadır.

### **2.5.2.1.17. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Etkisi**

Tüm dünyada işletmeler etkin bir yönetim ekibi kurma çabasındadırlar. Örgütsel değişimler işletmenin başarısında sadece kullanılan teknolojik gücün var olmasıyla değil, o teknolojiyi en üst düzeyde kullanabilecek işgören ve işgörenleri yöneten yönetime sahip olmakla gerçekleşebilir. Yönetim faktörü konaklama işletmelerinde iyi yöneticiyi aramaya götürmektedir. İyi yönetici vasıflarına sahip olmak belirli kriterleri ortaya çıkarmaktadır. Her geçen gün iyi yönetici arayışında olan konaklama işletmeleri, yönetici kriterleri arasında uluslararası nitelikli bilgilere sahip olan kişilere öncelik vermektedirler.

Yönetim, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin işbirliği içinde oluşturduğu sistemli düzenlemelerin sağlanmasıyla gerçekleşen bir süreçtir. Konaklama işletmelerinin karmaşık bir organizasyon şemasına sahip olması ve hizmet sunması bakımından yönetim faaliyetlerinin belirgin özellikleri bulunmaktadır.

Yönetimin işlevleri arasında finansal sonuçları analiz etmesi ve bilanço yönetimini sağlaması, insan kaynaklarını tespit etmesi, kaynak bulunması, en etkin ve en ucuz maliyetleri saptaması, özlük işleri, raporlama sistemini kurması, yasal sorumlulukları yerine getirmesi ve işletmeyi iyi yönetmesi beklenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işgörenler açısından yönetimin en büyük destekçisidir. İnsan kaynakları yöneticileri, diğer bölüm yöneticilerinin sorumlu olduğu tüm işgörenler ve diğer bölüm yöneticileri için üst yönetime karşı köprü konumundadır. İnsan kaynakları yöneticileri, işgören ve üst yönetim arasındaki ilişkilerde öneri ve çözüm getirmek, işgörenlerin haklı olduğu durumlarda işgörenlerin yanında ve uzlaştırıcı olmak durumundadırlar.

Konaklama işletmelerinde genellikle işletmenin büyüklüğüne göre yönetim anlayışı değişmektedir. İşletmelerin büyük olması durumunda profesyonel yöneticiler

tercih edilirken, küçük işletmeler sahipleri tarafından yönetilmektedirler. Büyük işletmeler de yönetim bir organizasyon kapsamında paylaşılırken, küçük işletmeler de işletme sahibi nerdeyse bütün bölümlerin yönetimini üstlenmektedirler.

Yönetim anlayışı, hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminini belirlemektedir. Yöneticilerin iş tatmini için yaptıkları çalışmalardan bir tanesi de işgörenlerin rotasyonudur (Hollenbeck,J.R., vd., 2003, s.434). Rotasyon sayesinde işgörenler sıkılmadan çalışacak ve kendilerini farklı alanlarda da geliştirmelerine imkan sağlayacaktır. Yönetimin, işgörenlerle iyi bir iletişim içinde olması karşılıklı oluşabilecek yanlış anlaşılımları ortadan kaldırmaktadır. Yönetimin işgörenlerle uyum içinde olması işletmelerde işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır. İşletmeler karşılıklı saygı prensibi uygulayan bir yönetici kadrosunu elinde bulundurmaları, oluşabilecek her türlü sorunların çözülmesini ve işgörenlerin işletme de daha uzun süre kalmasını kolaylaştıracaktır. Sorunlarını çözememiş işletmelerde işgörenlerin bu tür işletmelerden kolay vazgeçebilecekleri göz ardı edilmemelidir.

#### **2.5.2.1.18. Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Etkisi**

İşletmeleri büyüklüklerine ve çalışma prensiplerine göre işgörenleri ile yazılı sözleşme yapmaktadırlar. Ancak konaklama işletmeleri incelendiğinde birçok işletmenin işgörenlerle aralarındaki ilişkileri belirleyen yazıya dökülmemiş anlaşmaların bulunduğu görülmektedir. Yazısız olan ancak hem konaklama işletmelerinin hem de işgörenlerin kurallarını bildiği bu anlaşmalar, işgörenlerin belirli kurallar çerçevesinde ücret karşılığı sunduğu hizmetleri kapsamaktadır.

Konaklama işletmelerinde etik bir yönetim anlayışıyla sıkı bir ilişkinin olduğu ifade edilebilmektedir. Konaklama işletmelerinin yeme – içme ve konaklama hizmetlerinin yanı sıra bir takım sosyal hizmetler de verdiği dikkate alındığında etik bir yönetim anlayışının önemi daha da artmaktadır.

Kılınç (2000), iş etiği kapsamında konaklama işletmeciliği yöneticilerinin çalışanlara karşı etik sorumluluklarını değerlendirdiği çalışmasında, işletme yöneticilerinin; özel hayatın gizliliğine saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma gibi konularda etiksel sorumluluklarını yerine getirdikleri kabul edilmektedir. Diğer yandan çalışma hayatına saygı gösterme ve adil ücret ödeme ile ilgili konularda konaklama işletmesi yöneticilerinin etiksel sorumluluklarını yerine getirmedikleri gözlenmektedir.

Konaklama işletmelerinde iş etiği ve pazarlama etiği ile ilgili olarak yapılan çalışmaların sayısının çok sınırlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Oysa işletme çalışanlarının etik davranması hizmet kalitesi, dolayısıyla işletmenin başarılı olmasında önemlidir. Ayrıca, çalışanların yalan söyleme, hırsızlık, sahtekârlık gibi etik olmayan davranışlarda bulunmasının işletmeye de bir takım maliyetleri olabilmektedir.

İşletmenin büyüklüğü de çalışanların etik davranışlar gösterip göstermeme olasılığını etkilemektedir. Büyük ölçekli işletmelerin etik olmayan davranışlar ile ilgilenme olasılığının küçük ölçekli işletmelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmektedir. Murphy, Smith ve Daley (1992) hizmet işletmesi yöneticilerine yönelik yaptıkları çalışmada, işletme ölçeği ile etiksel davranış arasında ilişkiler olduğu tespit etmişlerdir. Özellikle pazarlama konularında küçük ölçekli işletmelerin, büyük ölçekli işletmelere göre çok daha fazla etik davranma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan, büyük ölçekli işletmelerin faaliyetleri konularında çok daha fazla etik davranma eğiliminde oldukları söylenebilir. Yöneticiler, etiksel öğrenme için önemli kaynaklardan biridir. Çalışanlar, üstlerini izleyerek organizasyonun değerlerini ve standartlarını öğrenebilmektedirler. Bu sebeple, çalışanlar yöneticilerinin ne yaptıklarına, nasıl yaptıklarına dikkat etmektedirler. Bu yönüyle, yönetici, çalışanlarının rol modelidir. Yönetim, davranışlarıyla hangi uygulamaların kabul edilebilir, hangi uygulamaların kabul edilemez olduğunu gösterebilmelidir (Stevens, B. ve Brownell, J., 2000, s.43).

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin etik beklentileri ve yönetimin belirli etik sorumlulukları bulunmaktadır. Yerine getirilmeyen sorumluluklar işletme çalışanlarının beklentilerini boşa çıkarmaktadır. İşletme yönetimi için en çok maliyet işgörenlerin istihdamıdır. İşgörenlerin etik beklentilerinin yerine gelmesi durumunda işletme büyük maliyetlerden kurtulabilir. İşgörenler, işletmelerin şu etik sorumluluklarını yerine getirmemeleri durumunda işletmelerden ayrılma yoluna gitmektedirler;

- Çalışma hakkına saygı göstermeme,
- Adil ücret ödememe,
- Çalışanların özgür konuşma ve kararlara katılma imkanı sağlamama,
- İşgörenlerin dernek, sendika kurma ve grev haklarına engel olma,
- Özel hayatın gizliliği hakkında saygılı olmama,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratmama ve çalışma hayatının kalitesini yükseltmeme,
- İşgörenler arasında ayırım yapma,

- Disiplini elden bırakmaktır.

## 2.6. İşgörenlerin Ayrılmalarını Önlemek İçin Yapılacaklar

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının değeri ve önemi tartışılmazdır. Konaklama işletmeleri, işgören seçiminde ihtiyaca göre değişik niteliklere sahip adayları tercih edebilmektedir. Aynı şekilde istihdam edilen işgörenlerin de işletmelerden beklentileri olmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri işgörenlerden, işgörenlerde işletmelerden beklentileri gerçekleşmediği zaman işten ayrılmalar ya da işten çıkarılmalar olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde aynı pozisyonda çalışan işgörenler arasında uygulanacak olan çifte standartlar ilgili işgörenleri memnun ederken geri kalan işgörenleri olumsuz yönde etkileyecektir. Yönetimin bu şekilde bir uygulamasının devam etmesi durumunda işletmedeki tüm işgörenler bu durumdan etkilenecek ve yönetime olan güvenleri sarsılacaktır. Çalışanların motivasyonu azaldıkça verimliliğin düşmesi ve maliyetlerin artması dolayısıyla da işletmenin önemli ölçüde ekonomik kayıplarının ortaya çıkması söz konusu olacaktır. İşletmede işgörenlerin düşüncelerine, kişisel ilgilerine gereken önemin verilmesi durumunda, tüm işgörenleri etkin şekilde kullanma ve değerlendirme imkanı olacaktır.

Konaklama işletmeleri, değişik ülke insanların bulunduğu ve sürekli hareketliliğin yaşandığı yoğun işletmelerdir. Buna rağmen bazı işgörenler için sıkıcı iş ortamı olarak da görülmektedir. Genellikle doğrudan müşteri ile birebir ilişki içerisinde olmayan bölümlerdeki ( muhasebe, mutfak, çamaşırhane, teknik, vb.) işgörenler sürekli iş yoğunluğu yaşamaları ve kapalı alanlarda çalışmaları nedeniyle diğer aktif çalışan işgörelere göre daha çok yorgunluk hissetmektedirler. Böyle bir durumda işgörenlerin çalışma isteği azalmakta ve işler daha yavaş yapılmaktadır. Zaman kaybı ve işlerin birikmesi nedeniyle işletmeler işgörenlerden bekledikleri kadar iş verimi sağlayamamaktadır.

Konaklama işletmelerinde sunulan turistik ürünlerin belirli bir standarta sahip olmaması sürekli olarak sorunların çıkmasına ve müşterilerin memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Bazı işgörenlerin sorunları çözecek nitelikte olmaması, sorunların daha da büyümesine neden olurken müşterilerin işletme hakkında olumsuz yargıya varmaları da kaçınılmaz olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların geliştirilmesi amacıyla sürekli olarak eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlar mesleki eğitimle ilgili olduğu kadar, halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri konularını da içermelidir. Hizmet sektörü olan turizmde çalışanların müşterilere olan yaklaşımları ülkemiz ve turizm işletmelerimiz açısından son derece önemlidir.

### **2.6.1. İşten Çıkarılmaların Önüne Geçilmesi**

Yönetim tarafından işten çıkarılmalar, işgörenlerin kendi isteği ile ayrılmalarından farklı olarak belirli sebeplerden dolayı işletmeden uzaklaştırılmalarıdır. İşten çıkarılma hem işletmeler hem de işgörenler için olumsuz bir durumdur ( Aldemir,C.vd., 2001, s.216). Konaklama işletmelerinde işgören devrine etki eden faktörler arasında doğrudan işgörenlerden kaynaklanan ve işletme yönetiminin işten çıkarmak zorunda olduğu durumlar söz konusu olmaktadır. Genel olarak işten çıkarılmaya neden olarak, işgörenin işe devamsızlığı, performans düşüklüğü, disiplinsiz davranışları, hırsızlık yapması, alkol ve uyuşturucu kullanması, takım çalışmasına uygun olmaması, işletmenin mali ve işletmenin mevsimlik özelliği nedeniyle sezon sonu kapanması gibi etkenler bulunmaktadır (Tütüncü, Ö. ve Demir, M., 2003, s.152).

### **2.6.2. İşe Devamsızlığın Azaltılması**

İşgörenlerin işe devamsızlığı, işletmenin çözmesi gerektiği en önemli insan kaynakları konularından bir tanesidir. İşe devamsızlık konusu çok önemli olup, sınırlı olan zamanın etkin kullanılmasına engel olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenleri çok iyi motive edecek ve devamsızlığı zorunlu olmadıkça minimuma indirecek ortamın yaratılmasını sağlamaları gerekmektedir. Çalışma ortamlarının zorluğu ve stres etkeni işe devamsızlığı artırmaktadır. Dünya üzerinde birçok araştırma yapılmış olması işe devamsızlığın ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmacıların devamsızlıkla ilgili yaptıkları tanımlar birbirinden şekil itibariyle farklı olsa da temel tanım değişmemektedir. En basit anlatımla işe devamsızlık, işgörenin işe gelmemesidir. Cascio'a (1992, s.593) göre devamsızlık, işgörenin herhangi bir mazereti olmaksızın ve işverene ya da yöneticisine bilgi vermeden işe gelmemesi şeklinde tanımlanmaktadır.

İşgörenlerin devamsızlığı işletme içerisinde büyük bir iletişim sıkıntısına neden olmaktadır. İşletmelerde iletişimin kesilmesi sunulan hizmetin kalitesinin düşmesine neden olmakta ve işgörenlerle yönetim arasında her türlü bilginin aktarılması ortadan kalkmaktadır.

İnsan kaynakları bölümü işletmeden işgören azaltma yoluna gidilecek olması durumunda, işletmedeki beceri düzeylerinin belirlenmesini, emeklilik, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen büyüme veya küçülmeyi dikkate almaktadır (Erdem, B., 2004, s.42-43). İşgörenlerin elenmesindeki etkenlerden bir tanesi olan devamsızlık işgörenin işletmedeki geleceği açısından çok önemlidir.

Sürekli devamsızlık yapan işgörenlerin işe uyum sağlamaları zorlaşmaktadır. Devamsızlık yapan işgörenler beraber çalıştıkları iş arkadaşlarının çalışma şekillerini ve çalışma ortamını etkilemektedirler. İşgörenlerin sürekli olarak devamsızlık yapması yönetimle işgörenler arasında ve yönetimin kendi içinde sorunları olduğunu bir göstergesidir. Devamsızlık konusunu alışkanlık haline getiren işgörenlerin bir anlamda amaçlarının işten ayrılmak olduğunu da göstermektedirler.

İşletmeler işgörenlerin motivasyonu için üzerlerine düşen görevleri yerine getirmek ve uygun iş ortamını yaratmak durumundadırlar. İşgörenlerin performansı buldukları iş ortamıyla yakından ilgilidir. Eğer işgören iş yerinde tatmin olmuyorsa işe geç gelme, işe gitmeme, işi aksatma ve işi yavaşlatma gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. İşgörenler işyerlerinde motive olmamaları durumunda en ufak özürlerinde işe gelmemeyi seçeceklerdir. İşletmelerde işe geç kalma, işe gelmeme ve çalışanların sık sık işten ayrılmaları işletmenin performansını olumsuz etkilemektedir.

Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığınca yapılan “Davranışsal Eğilimler Üzerine İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerini İnceleyen Bir Araştırma” (2001) ile iş doyumu ve örgütsel bağlılığın işi bırakma ve işe gelmeme eğilimleri ile olan ilişkisine dikkatleri çekmişlerdir. İş doyumu ve bağlılık konuları üzerinde son yıllarda birçok araştırma yapılmaktadır. İş doyumu işgörenin yaptığı işten aldığı olumlu duygusal haz ile ilgilidir. İşletmeye olan bağlılık ise, işgörenlerin işletme hakkında sahip olduğu düşünceleri kapsamaktadır. İş doyumunun düşük olması işletmeye bağlı olmaması anlamına gelmemektedir.

İşgörenlerin işe devamsızlıklarının işletmelerine olan bağlılıklarıyla doğru orantılı olduğu yapılan araştırmaların sonuçlarından da anlaşılmaktadır. Araştırmalardan çıkan sonuçlarda iş doyumunu ve işgören devrini etkileyen değişkenlerde saptanmıştır.

Bunlar, terfi olanakları, iş, ücretlendirme, yönetim şekli ve diğer işgörenlerdir. Yine yapılan araştırmalar sonucunda işten yeterince doyum sağlayamamanın işe gelmeme ve işgören devri ile yakından ilişkisi olduğu saptanmıştır (Luthans,F., 1995, s.593).

İş doyumsuzluğuna bağlı olarak işi bırakma ve işe gelmeme eğilimi, işletmeye olan bağlılıkla kıyaslandığında daha düşük düzeyde olduğu gözlenmektedir. İşgörenler işletmeye bağlılıklarını iş doyumsuzluğuna göre daha çok önemsemektedirler.

Konaklama işletmeleri incelendiğinde devamsızlık nedenlerinin genellikle hastalıklarla ilgili olduğu görülmektedir. İşletmeye olan bağlılık düzeyine göre işgörenler zaman zaman hafif baş ağrısı ve hafif baş dönmesini bile kullanarak işe gelmemektedir. Bir işletmede devamlı olarak stres altında çalışmak çalışanların işletmeyle bütünleşmesini ve iş doyumunu önlemektedir. İşgören devrinin yüksek olmasına neden olan stres etkenleri çeşitlidir. Kişilerin kabiliyetlerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde sorun olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres etkeni olabilmektedir.

Genel olarak işe devamsızlığın nedenlerine bakıldığında şu sonuçlar elde edilmektedir;

- Hastalık,
- Kişisel - ailevi nedenler,
- Ulaşım faktörleri,
- İşyerinin uzaklığı,
- Mevsimlik faktörler,
- Kişinin işyerindeki konumu ve diğer nedenlerdir.

İşgörenlerin işe geç gelmesi veya işe hiç gelmemesi işgören kayıplarına ve üretim veya hizmetin aksamasına neden olmaktadır. Buna göre işgören planlaması yapılırken işgören devrine neden olan işe devamsızlık konusunda da dikkate alınmalıdır.

Yapılan araştırmalar sonucunda işe devamsızlık yapanlar şu şekilde tespit edilmiştir;

- 25-45 yaşları arasındaki işgörenlerin daha genç olanlara oranla daha düşük olduğu,
- Kadınların erkeklerden daha yüksek devamsızlık yaptığı,
- Çocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerde fazla çocuklu ailelere göre daha az devamsızlık yaptığı
- İş yerinin uzaklığı artıkça geç kalma ve devamsızlığın arttığı,



- Kıdemli işgörenlerde kıdemsizlere göre devamsızlığın fazla olduğu,
- Öğrenim derecesinin yüksekliği devamsızlık oranını önemli ölçüde düşürdüğü ortaya çıkmıştır (Aldemir, C., vd, 2001, 255).



**Şekil 2.3. Devamsızlığa Etki Eden Faktörler ve Çözüm Yolları** (Kaynak: Aldemir, C., vd., 2001, s.255).

Devamsızlığı sıfıra indirmek mümkün değildir. Ancak yapılacak düzenlemeler ve çalışmalarla minimum da tutmak işletme yöneticilerin görevleri arasındadır. Devamsızlığa etki eden faktörler ve çözüm yolları şekil 2.3.'de belirtilmiştir.

Şekil 2.3.'de belirtilen ve devamsızlığa etki eden faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler olup her bir işgören açısından farklı etki yaratmaktadır. İşin özellikleri, işgören sayısı, yönetim biçimi, ast-üst ilişkileri gibi örgütsel faktörler bir işletmelerdeki yönetimlerden kaynaklanan etkenler olarak değerlendirmektedir. İşgören pazarının özellikleri ve sendikalar çevresel faktörler işin mevsimlik olması, mevsim değişiklikleri, çalışma süresi, izin kullanma gibi faktörler dönemsel faktörler olup genellikle işgörenlerin ve yönetimlerin dışında gelişen faktörlerdir.

### 2.6.3. İşgörenlerde Performans Düşüklüğünün Etkisi

Konaklama işletmelerinde performans değerlemesi yapmak işgörenlerin işe alım sürecinden itibaren başlamaktadır. İşgörenlerin işe alındıktan sonraki çalışma yaşamlarının belirli dönemlerinde gözlemlenerek performans değerlemeleri yapılmaktadır.

Genel anlamıyla performans değerlemesi, işgörenlerin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğer işgörenlerle ve standartlarla kıyaslayarak yapılan sistematik ölçme işlemi olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini etkilemekte ve ayrıca işlerin tanımı, talimat çizelgelerinin oluşması ve eşit dağılımı için iş analiziyle de yakından ilgilidir. İşgörenlerin tanımlanan işe katkıları başarı değerlemesinde bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir.

İşgörenlerin işe alım sürecinde bir takım bilgilere sahip olmaları çalışma aşamasında insan kaynakları yönetimine işgöreni tanımada ve değerlendirme de büyük destek sağlamaktadır. İşgörenlerin sosyal ve psikolojik durumlarını bilmek işgörenlerin iş arkadaşları ve işletme yönetimi arasındaki ilişkinin nasıl olacağını belirlemek anlamına gelmektedir.

İşgören performans değerlendirme, beklenen performansla gerçekleşen performans arasındaki açıklığı tespit etmekte ve bu açıklığın kapanması için işgörenlerin denetlenmesini ifade etmektedir. İnsan kaynaklarının etkin yönetiminde işgören seçimi, motivasyonu, performans değerlendirme ve eğitimi işletmede bireysel etkinliği gösteren unsurlardır. İşgören performans değerlendirme diğerlerine göre önceliği olan bir konudur. Çünkü diğer unsurlar performans değerlendirme sonucunda elde edilecek sonuçlara göre yönlendirilmektedirler (Yüksel, Ö., 1998, s.162).

Konaklama işletmelerinde genellikle iki yöntemle değerlendirme yapılmaktadır. Bu yöntemler biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. Biçimsel olan değerlendirme yöntemi, işletme içerisinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgören başarısını değerlemek için işletme yönetimi tarafından yürütülen faaliyetlerdir (Aldemir, C., vd., 2001, s.267). Biçimsel olmayanlar ise, genellikle işgörenlerin amirleri tarafından değerlendirilmesi ve amirleri tarafından sadece takdir edilmeleri veya uyarılmalarıdır. Biçimsel olan değerlendirmeler daha çok büyük işletmelerde etkisini göstermektedir. İşgörenlerin günlük, aylık ve yıllık

dönemlerde, plan ve sıra içinde yaptıkları faaliyetler olarak izlenmesi biçimsel değerlendirme olarak kabul edilmektedir (Yüksel,Ö., 1998, s.162).

Çalışma hayatındaki koşulların sürekli olarak değişmesi, işgören performans değerlemesinin kriterlerinin de sürekli olarak değişmesi anlamına gelmektedir. İşgören performansının değerlendirilmesindeki başlıca amaçlar şunlardır;

- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek,
  - Aylık belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüt almak,
  - Yöneticinin emri altında çalışanları tanımada yardımcı olmak,
  - İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
  - Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa çıkartmak,
  - İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek,
  - Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar verebilmelerini sağlamak,
  - Gözetimi etkinleştirmek,
  - Yeni işgörenleri denetlemek,
  - İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
  - Dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek,

Değerlemenin en genel amacı, işgörenlerin emsalleri arasında, iş başarısı yönüyle ayrılmasıdır. İşgören değerlemesinin amaçlarına farklı boyutta bakılmaktadır. Ölçmeye ve gelişmeye ilişkin amaçlar şeklinde iki bölümde incelenmektedir (Aldemir, C.,vd. 2001, s.272, Yücel, 1999)

### **Ölçmeye ilişkin Değerleme Amaçları;**

- Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi ve yargıya varmayı sağlar,
- Bir üst göreve terfi edecek işgörenleri ve yer değiştirme kararlarını belirler,

- Eğitim gereksinimlerini belirler,
- İşgörenlerin uyarılmasını sağlar,
- Ücretlerin belirlenmesini ve ödüllendirme sisteminin oluşmasını sağlar.

### **Gelişmeye İlişkin Amaçlar;**

- İşgörenlerin motivasyonunu sağlar,
- İşgörenlerin çalışma isteğini artırır,
- Geri besleme ile işgörenin gelişmesini sağlar,
- İşletmeyi geliştirerek, örgütsel etkinliği artırma yönünde rol oynar,
- Yönetici ve işgörenler arasında dengeli bir iletişim sağlar (Palmer, M., 1993, s.9).

İşletmenin türü, çalışma sahası ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetim kademesinde görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından bir tanesi de işgörenlerinin performansının artırmasıdır. Bir başka deyişle yöneticinin işgöreni mümkün olabilecek en etkin biçimde kullanmasını sağlama olarak da ifade edilebilir.

İşgören performans değerlemesinin sonucunda tüm çabaların başarısızlıkla sonuçlanması ve işgörenin hiçbir gelişme göstermemesi halinde işten çıkarma kaçınılmaz olmaktadır (Palmer, M., 1993, s.116). Yöneticinin her türlü çözüme başvurmasına rağmen, yapılan her şeyin işgörenin aleyhine geliştiğinden dolayı işten çıkarılmanın son çare olduğunu ve bu durumdan diğer işgörenlerin etkilenmemesi için gereken önlemlerin alınması yöneticinin görevleri arasındadır. İşletmeden çıkarmalar olduğu zamanlarda geri de kalan işgörenin moral ve huzurunun iyi olması işletmenin hizmet kalitesini bozmadan işlerini idame ettirmesi anlamına gelmektedir.

#### **2.6.4. Disiplinsiz Davranışların Ortadan Kaldırılması**

Konaklama işletmelerinde, işgörenlerin işe ilk alımından itibaren belirli kurallara uyma zorunluluğunun olduğunu ve bu kuralların işletme ve işgörenler için uyulması gerektiğinin bilincine varılmalıdır. Kişilerin alışkanlıklarının değişmesinin zor olması, oluşabilecek kayıpların en aza indirilmesi için işletme içerisinde belirli bir disiplinin olması zorunluluktur.

Disiplin, bireye kazandırılan alışkanlıklar yoluyla onu, kendisi ve çevresi ile uyumlu yaşamaya hazırlama sürecidir. Kelime anlamıyla her ne kadar “katılık”, “kuralcılık”, “cezalandırma” gibi kavramları çağırırsa da gerçek anlamda disiplin, işgörenin uyumu üzerine yoğunlaşmakta ve davranışı yönlendirmeyi amaçlamaktadır. İşgörenlerin özel yaşamlarındaki alışkanlıkları, kişiliklerinin göstergesi olmaktadır. İşletme içerisindeki disiplin ise, özel yaşamdaki alışkanlıkların işletme için yararlı olan davranış biçimlerine ve uygulamasına çevirmek şeklinde tanımlanabilir.

Konaklama işletmelerinde disiplin sistemini oluştururken dikkat edilmesi gereken konuların başında kuralların tüm işgörenler için uygulanması gelmektedir. Uygulanması gereken her kural işletmenin amaçlarına ve çıkarlarına uyumlu olmalıdır. Konaklama işletmelerinde iyi bir disiplin sistemini oluşturmak, işgörenlerin devamlı ve düzenli hareket etmesini, tavır ve davranışlarını düzeltmelerini, hizmetin kalitesinin artırmasını, işgörenlerin kolay yönetilmesini ve işlerin sistematik bir şekilde yürütmesini sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde düzeni bozan, işin gerekliliklerine uygun hareket etmeyen, işe geç gelen veya hiç gelmeyen, işletmenin verdiği veya giymesi gerektiği üniformayı giymeyen, vb. davranışlarda bulunan işgörenler disiplin kurallarına uygun hareket etmemiş sayılmaktadırlar. İşgörenleri işletmelerin gerekliliklerine uygun hareket ettirmek zaman zaman zor olmaktadır. Bu yüzden işletmeler, işgörenlerin inancını ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesi gereken güç olan (Eren, E., 1993, s.274) disiplini uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Disiplin işletmelerin başarılı olmasında önemli bir unsurdur.

Konaklama işletmelerinde disiplini oluşturmak, işgören davranışlarının ve alışkanlıklarının işletmenin beklentilerini ne ölçüde karşıladığının tespitiyle ortaya çıkmaktadır. Bu tespit örgütsel davranış teknikleriyle yapılmaktadır. Örgütsel davranış, işgören davranışlarını içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bir ölçüde de bireyin işletmeden ne şekilde etkilenecek davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. İş yaşamı, işgörenlerin ya da insanların hayatları boyunca edinilen deneyimlerini, davranışlarını, değerlerini, tutumlarını belirleyebilmekte ve kişiliğini etkileyebilmektedir. İşgörenlerin kendi deneyimleri de işletmelerdeki örgütsel davranışlara katkıda bulunabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde, işgörenlerin belirli bir düzen içerisinde çalışmalarını yönetimin koyduğu kurallar dahilinde olmalıdır. Çünkü çalışanların en küçük disiplinsiz

davranışı müşterilere yansıyabilmektedir. Yapılan yanlışların boyutu, tekrarlanması ve disiplin kurallarıyla örtüşmemesi işten çıkarmalarla sonuçlanabilmektedir.

### **2.6.5. İşletme İçindeki Hırsızlık Olaylarının Etkisi**

Konaklama işletmelerinde yönetimin karşılaştığı sorunlardan bir tanesi de bazı işgörenlerin işletmenin kullanması gereken mallardan, iş arkadaşlarından ve müşterilerden değerli eşyalarını ya da evraklarını çalmalarıdır. Konaklama işletmelerinde bu sebeplerden dolayı işgörenlerin seçiminde sorunlar yaşanmaktadır.

İşgörenlerin işletmelere, müşterilere ya da iş arkadaşlarına ait değerli evrak ve değerli eşyaları izinsiz olarak kullanması hırsızlık olarak değerlendirilmektedir. Bu şekildeki davranışların sebebi genelde psikolojik sorunlardır. İşgören alımında muhtemelen ortaya çıkmayacak olan bu sorun, işletme bölüm müdürleri tarafından takip edilmesi sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Tespit edilen kişilerin işletmeden uzaklaştırılması gerekmektedir.

Hırsızlığın sebeplerini sadece psikolojik olarak algılamak yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda hırsızlık olayı işgörenlerin maddi durumuyla veya hastalığıyla (kleptomani) ilgili de olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde zaman zaman bahsi geçen olaylar yaşanmaktadır. İşgörenlerin bu tür davranışları tespit etmeleri durumunda amirlerine bildirmesi sorunların büyümeden çözülmesine yardımcı olmaktadır. İşletme yönetimi konunun araştırmasını yapacak ve gerekli olan cezayı işgörene verecektir. Genellikle bu durumlarda işletme politikası işgöreni işten çıkartmak şeklinde olmaktadır.

### **2.6.6. İşgörenin Alkol ve Uyuşturucu Kullanmasının Etkisi**

Alkol bağımlılığı nedeniyle belirlenmesi, fazla devamsızlık (özellikle p.tesi ve cumaları) özürsüz gelmeme işe geç gelme ve erken çıkma, iş arkadaşlarıyla çatışma, ihmâl nedeniyle iş arkadaşlarının yaralanmasına neden olma, hatalı kararlar alma veya kararsız kalma, olağandışı kazalar, iş performansının düşmesi, sinirli ve mantıksız davranma, işe sarhoş gelme veya rahatsız edici davranışlar görülebilmektedir.

Genellikle paranoyak ve şüpheli davranışlar, akılda karışıklıklar ve gerçekte ilişkinin kaybolması, donuk bir yüz ve üşüme hissi, ara sıra titremeler ve sallanmalar, iş başında uyuma, iğne izleri ve apseler, büyümüş göz bebekleri, iyi beslenmeme ve

kişisel ihmalden dolayı sağlıklı bir dış görünüş işgörenlerin uyuşturucu bağımlılığını göstermektedir.

Alkol kullanımına yol açan nedenler arasında;

- 1-Psikolojik Faktörler,
- 2-Biyolojik Faktörler,
- 3-Demografik Faktörler sayılabilir.

Alkol ve uyuşturucu madde bağımlılığı, bir kişinin devamlı olarak kendisine ve çevresine zarar verecek ölçülerde alkol ve diğer uyuşturucu madde almasıyla oluşmaktadır. Alkol ve uyuşturucular, fiziksel ve psikolojik zararların yanı sıra sosyal ve ekonomik açıdan felaketler doğurmaktadır.

Alkol ve uyuşturucu madde bağımlılığı kronik ve ilerleyen bir hastalıktır. Psikolojik ve fiziksel bir başka hastalığın belirtisi olarak da ortaya çıkmaktadır. Alkol veya uyuşturucu madde bağımlılığı kişinin fiziksel, zihinsel, sosyal ve ekonomik hayatını engelleyecek boyutlara ulaşmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgörenler hizmet ürettikleri için her zaman fiziksel olarak sağlam, zihinsel olarak dinç ve sosyal olmak zorundadırlar. Belirli bir süre sonra, bu tür maddelerin kullanımı, işgörenlerin iş verimliliğinin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işteki hatalarının çoğalmasına sebep olacaktır. İş ortamında diğer işgörenlerle ilişkilerin bozulması, müşterilerle istenmeyecek olayların yaşanması işgörenin iş hayatını etkileyecektir. Olayların bu şekilde gelişmesi işgörenin işten çıkarılmasına neden olacaktır.

Turizm endüstrisi içerisinde en fazla alkol tüketimi konaklama işletmelerinde ve bağımsız yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleşmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinin yiyecek içecek birimlerinde çalışanların müşterilerle olan ilişkileri diğer birim çalışanlarına göre daha esnektir. Bu nedenle, bu birimlerde çalışan işgörenlerin iş başında alkol alması veya istedikleri zaman içebilecek olmaları, alkole eğilimli olanların alkol bağımlısı olmasına neden olmaktadır. Bu şekilde az da olsa sürekli alınan alkol bağımlılık yaratacak ve işgörenin hareketlerinde değişimler olacaktır.

Bu konuta duyarlı olan bazı işletmeler belirli dönemlerde çalışanlarına alkol ve uyuşturucu testleri yapmaktadırlar. İşletmeler bu sorunu çözmek için bir başka yola daha başvurumaktadırlar. Bu program işgören destek programları olup, işletmelerin alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi kişisel problemleri çözmek ve performanslarını geliştirmede yardımcı olmak için uyguladıkları programlardır.

İşletmelerin çok azında uygulanan destek programları işgörenlerin iş hayatına ve özel hayatına geri dönmelerini sağlayan bir uygulamadır. Konaklama işletmeleri maliyetleri sınırlı işletmeler olduğundan bu programları uygulamak yerine işgörenin işine son vermeyi tercih etmektedirler. Çünkü işgören yenileme maliyeti, bu programların maliyetinden daha düşük olmaktadır.

### **2.6.7. Takım Çalışması Etkeni**

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

Bazı durumlarda herhangi bir görevi üzerine alan takımın hatası yüzünden çok önemli bir görevin iptal edildiği veya kişilerin işten çıkarıldığı zamanlar olmaktadır. Yüksek performanslı işletmelerde güçlü takımlar oluşturmak ve başarıya ulaşmak için de tek yol olan takım ruhunun ne demek olduğu ve nasıl uygulanması gerektiği bütün detaylarıyla benimsenmelidir ( Tavmergen, İ.P., 1998, s.87).

Konaklama işletmelerinde takım ruhunun ortaya çıkması için, birbirini tamamlayan görevlere sahip olan az sayıda insanların bir görevi yerine getirmesi sırasında karşılıklı sorumluluk taşımaları gerekmektedir. Farklı karakter, beceri, deneyim, bilgi vb. sahibi olan birçok işgörenin konaklama işletmelerinde çalışması, uyum içinde çalışmanın zorluğunu da beraberinde getirmektedir. Takım ruhu olmayan konaklama işletmelerinde işlerin yürütülmesi ve başarıya ulaşmak için uyum içinde çalışılması kısa sürede öğrenilmelidir. Takım içerisinde yer almayan işgörenlerin kendiliğinden işten ayrılmasıyla hem işletme için hem de kendisi için doğru karar vermiş olacaktır. Bu durumun farkına varamayan işgörenler yerine, işletme yönetimleri devreye girebilmektedirler.

### **2.6.8. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi**

İşletmeler piyasadaki rakipleriyle mücadelenin yanında varlıklarının devamı için gelişen teknolojiyi, değişen müşteri portföyünü, dünyadaki ve ülkemizdeki siyasi ve



ekonomik gelişmeleri de izlemek zorundadırlar. İşletmenin öz varlıkları ile karlarının bir kısmının, makine, teçhizat, iç dekorların yenilenmesine, yatak kapasitesinin artırılmasına, yeni yatırımların yapılmasına gitmesi işletmelerin nakit sıkıntısı çekmesine yol açmaktadır. Ancak işletmelerin ekonomik sıkıntı içerisinde olmalarına genel ekonomik, siyasal ve çevresel koşulların etkisi olduğu kadar yönetimin yanlış kararları da sonucu belirlemektedir.

İşgörenlerin işten çıkarılmasındaki ekonomik etkenler başta enflasyon olmak üzere işletmelerin içinde bulunduğu zor durum, giderlerin gelirlerden fazla olmasından kaynaklanan işletmenin bilançosundaki açık, iç ve dış borçlar, yükselen faiz, üretimdeki kayıplar, beklenmeyen krizlere hazırlıksız yakalanma gibi nedenlerdir. Ayrıca konaklama işletmelerinde hizmetin kalitesinin düşmesi, giderlerin artması ve işgören devrinin artması da sebepler arasında sayılabilir.

İşletmelerin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik şartlar nedeniyle işgörenlerin ücretlerini alamaması veya geç alması, diğer ek kazançlar ve sosyal haklar üzerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır. İşletmeler açısından işgörenleri işten çıkarma yoluna gitmeleri yüksek olan vergi ve sosyal kesintiler anlamında maliyetleri düşürmeyi ifade etmektedir. Vergi ve sosyal kesintilerin yüksek olması işletmelerdeki istihdamı üç açıdan etkilemektedir. Bunlar;

- İşveren maliyeti düşürmek için ücretleri düşük tutma eğiliminde olmaktadır. Çünkü asgari ücret arttığı sürece bunun işverene olan maliyeti daha fazla olmaktadır,
- İşverenlerin emek - yoğun teknolojiyi kullanmak yerine, sermaye yoğun teknolojiyi kullanmaları işsizlik oranını artırmaktadır.
- İşveren ve işgören yasadışı çalışma yollarını aramaya başlamaktadır. İnsanlar kısa dönemli çıkarlarını uzun dönemli çıkarlarına tercih etmektedirler. Bu nedenle özellikle yeni çalışmaya başlayanlar veya emeklilik yaşına kadar uzun süresi olanlar kayıt dışı çalışmakta sakınca görmemektedirler.

İşletmelerin kayıt dışı çalışanlarından bazıları da emekli olmuş işgörenleridir. Sadece maaş karşılığı çalışan bu işgörenlerin sigorta primleri ödenmemektedir. Genel olarak ekonomik sorunlardan turizm endüstrisi de etkilenmektedir. Ancak turizm diğer endüstrilere nazaran mevcut krizlerden daha az etkilenebilmektedir. Ülkemizin turizm

ülkesi olması nedeniyle sezon içinde kriz olsa dahi işgören istihdamının en yüksek olduğu işletmeler turizm işletmeleri olarak göze çarpmaktadır.

Konaklama işletmelerinin hizmet sektöründe olmalarından dolayı en önemli gider kalemi, diğer işletmelerinden farklı olarak insan gücüdür. Bu nedenle konaklama işletmelerinde olası bir ekonomik dalgalanmada işgören azaltma yoluna gidilmektedir.

Ülkemizde işsizlik oranının yüksek olması üretim gücünün ve içinde bulunulan pazarın giderek küçülmesi anlamına gelmektedir. Özellikle son yıllarda uygulanan makro ekonomik politikaların da etkisiyle sürekli artan işsizlik sorunu, toplumumuzun içinde bulunduğu sosyo-ekonomik sorunların da kaynağını teşkil etmektedir. Hizmetin önemsenmediği, sanayileşmenin bir yana bırakıldığı, üretken yatırımlardan ve üretken işgörenden vazgeçildiği ve çıkar ilişkilerinin hakim olduğu bir ekonomik süreç tecrübe edilmektedir.

### **2.6.9. İşletmelerin Mevsimlik Olarak Çalışması**

Konaklama işletmeleri hizmet satılan işletmelerdir. Konaklama işletmelerinde ürün ve hizmetler üretildikleri anda ve yerde tüketime sunulmaktadır. Dolayısı ile turistik ürünlerin üretildiği yer gitme zorunluluğu bulunmaktadır. Ancak sunulan bu hizmeti almak için turistler ülkelerin coğrafik konumuna göre değişik zamanlarda seyahate çıkmaktadırlar.

Turizm hareketleri yılın belirli aylarında yoğunluk kazanmakta ve turist kabul eden ülkelerde söz konusu aylarda hareketlilik artmaktadır. Turizm endüstrisi, ekonomiye sağladığı genel etkinin yanında istihdamı geliştirici özelliği ile bütün ülkelerin özel önem verdiği bir endüstridir. Diğer bir deyişle turizmin önemli özelliği en hızlı istihdam yaratan endüstri olmasıdır. Bu özelliği ile turizm diğer endüstrilerden daha ön planda tutulmaktadır.

Türkiye gibi bazı ülkelerde turizm olayı, mevsimlik özelliğinden dolayı yılın belirli bir döneminde hareketlidir. Turizmin ülke açısından ekonomik bir faaliyet olması global ekonomide de kendisini göstermektedir. Ekonomik faaliyetlerin globalleşmesi iki şekilde kendini göstermektedir. Birincisi, uluslararası ticaretin ve ürün - hizmet üretiminin dünyanın her köşesine yayılmaya başlaması, ikincisi de çok uluslu şirketlerin gittikçe artan bir şekilde dünyanın dört bir yanına yaptıkları direkt yatırımlardır (Eren, E., 2000, s.262). Ancak dünyanın küreselleşmesi ve evrensel teknolojik gelişmeler turizmin mevsimsel özelliğini değiştirememektedir (Usal, A., vd., 2001, s.30).

Ülkemizde genellikle nisan – ekim döneminde konaklama işletmelerinin doluluk oranlarının en yüksek olduğu ve en fazla işgörenin çalıştığı dönemlerdir (Hacıoğlu,N., 1995, s.70).

Turizmin mevsimlik özelliğinden dolayı konaklama işletmelerinde sezonda, hatta farklı aylarda işgören sayısı değişiklik göstermektedir. Yüksek sezon sonuna yaklaşıırken işgörenlerin sayısındaki düşüşler sezon kapandığında minimuma inmektedir. İşletmelerde sadece yönetim kadrosunun ve az sayıda işgörenin kalması bunun göstergesidir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler, sezonun yüksek olduğu dönemde şehir dışından hatta yurt dışından gelerek çalışmaktadırlar. Dışarıdan gelen işgörenlerin, konaklama işletmesi yönetimi tarafından, konaklaması ve diğer ihtiyaçlarının karşılanması ek bir maliyet getirmektedir. Mevsimlik çalışan konaklama işletmelerinde istihdam edilecek işgörenlerle ilgili olarak bazı önemli noktalar bulunmaktadır (Olalı, H., 1973, s.35). Bunlar;

- Nitelikli işgörenler mevsimlik konaklama işletmelerinde işe ciddi olarak bağlanmamaktadır,
- İşleri mevsimin sınırlı bir dönemine hatta haftanın belirli günlerine yoğunlaşması işgörenler üzerinde rehavete ve tembelliğe neden olmaktadır. Bu nedenle gerektiğinde işlerin hızlanması gerçekleşmemektedir. Bu durumda işlerin aksaması, işletmenin verimliliğinin düşmesi ve işten çıkarılmaların gerçekleşmesi kaçınılmaz olmaktadır,
- Yüksek ücret işletmeye ek maliyet getirirken, düşük ücret işgörenlerin işletmede tutulmasını zorlaştırmaktadır,
- Konaklama işletmelerinde ön planda çalışan işgörenler zaman zaman müşterilerinin bıraktıkları bahşışlere göre davranmaktadırlar. Bu da işletme içinde çifte standart yaratmasına, müşteri memnuniyetsizliğine ve işgörenlerin şikâyet almasına neden olmaktadır.

Turizmin mevsimlik özelliği işletmeleri ucuz işgören istihdam etme yoluna sürüklemektedir. Daha çok eğitim kurumlarından gelecek stajyerler, öğrenciler ile mesleğe yeni başlayan tecrübesiz işgörenler istihdam edilmesi işletmelerin hizmet ve üretim kayıplarına neden olurken, müşterilerin ve yönetimin işgörenlerden

memnuniyetsizliğini ortaya koymaktadır. İşgörenlerden memnun olmayan işletmeler sezonluk çalıştıkları için diğer sezonda aynı işgörenlerle çalışmak istemektedirler. Yerlerine yeni gelecek olan işgörenler de aynı özellikleri taşıyacağından diğer sezon içinde yeni bir değişim söz konusu olmamaktadır.

## 2.7. Olağan Nedenler

İşgörenlerin işletmelerden kendi istekleri ile ayrılması ya da işletme yönetimlerinin işgörenleri işten çıkarmasının dışında, işgören devrine etki eden bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler doğal etkenler ve zorunluluktan kaynaklanan etkenler olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Emeklilik,
- Askerlik,
- Hamilelik,
- Sağlık problemleri,
- Evlilik,
- Sözleşmenin sona ermesi,
- Başka yere taşınma,
- İş kazası,
- Ölüm.

Emeklilik kişisel bir olaydır. Sanayileşmeyle ortaya çıkmış olan teknolojik gelişmeler emekliliğin toplumsal bir sorun olmasına neden olmaktadır. İş ve aile yaşamı birbirinden ayrılmış geleneksel aile birçok işlevini diğer toplumsal kurumlara terk etmek zorunda kalmış, bu da emekliliğin kurumsallaşmasına ve emeklilere yönelik programların hazırlanmasına neden olmuştur. Bütün bu düzenlemelerin amacı, işgörenin emekli olmadan önceki çalışma hayatı esnasındaki yaşam standardının düşmemesini ve emekli olduktan sonra toplum içinde bu işgörenlerin mağdur olmamasının sağlanmasıdır.

Emeklilik hakkının kullanılmasında uluslararası sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeyinin ve sosyal politikaların farklılık göstermesi sebebiyle değişiklikler görülmektedir. Emeklilik toplumumuzda ve dünyada kişinin yaşamında yaşlılığa geçişi

belirleyen dönüm noktası sayılmaktadır. Bu sebepten sosyologlar geleneksel olarak emekliliği, iş ve işle ilgili etkinlikleri devretme şeklinde tanımlanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan erkek işgörenlerin çoğunun genç olması askerlik sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletmelerin en çok işgörene ihtiyaç duyduğu dönemde zorunlu olarak askere gitmeleri işletmeyi zor durumda bırakmaktadır. İşletmeler bu yüzden askerliğini yapmış ya da uzun süre tecil ettirmiş işgörenleri işe almaktadırlar.

Konaklama işletmelerinde işten ayrılmak zorunda kalan bayanlar evlilik, hamilelik veya başka şehre taşınmaları şeklinde işletmeden ayrılmak zorunda kalmaktadırlar.

İşgörenlerin beklenmeyen sağlık problemleri işletmeyi zor durumda bırakan başka bir etkidir. Konaklama işletmelerinde müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla aynı ortamı paylaşan işgörenler sağlıklarına dikkat etmek zorundadırlar. İşletmeler genellikle işe alım sürecinde işgörenlerden sağlık raporu istemektedirler. Ancak bu raporun sadece işe girişte alınması işgörenin işletme de çalışırken sağlık problemlerinin çıkmayacağı anlamına gelmemektedir. Bu sebepten dolayı işletmeler belirli aralıklarla bu raporun tekrar alınmasını sağlamaları gerekmektedir.

İşgörenlerin işlerini kaybetmelerine sebep olan etkenlerden bir tanesi de iş kazalarıdır. Bu sebepten dolayı işten ayrılmalar ve yerine yeni işgörenlerin alınması da işgören devrine etki etmektedir.

Konaklama işletmelerinde işten ayrılmalar ve çıkarılmalar dışında bir diğer uygulamada belirli süreli olan sözleşmelerin sona ermesidir. Ancak konaklama işletmelerinde yalnızca yönetim kademesinde çalışanlar, aşçıbaşı, animasyon ekibi ve diğer bazı nitelikli personelle bu tür sözleşmeler yapılmaktadır. Bunların dışında bir diğer etkense işgörenin herhangi sebepten ( iş kazası, trafik kazası, kalp krizi vb.) vefat etmesidir.

Turizm endüstrisinin deneyimli, deyimli, nitelikli, niteliksiz ve diğer özellikleri olan birçok kişiye istihdam sağlaması aynı zamanda birçok kişinin de işlerinden çıkması anlamına gelmektedir. Turizm endüstrisi kişilerin kendilerini geliştirdikleri ve diğer endüstrilere geçtikleri bir endüstridir. Yetiştirici ve geliştirici özelliği olan turizm endüstrisinde işgören devri sorununun çözülmesi ve nitelikli işgörenlerin endüstride kalmasını sağlamak için sürekliliğe, ücret politikaların iyileşmesine ve hizmet kalitesinin artırılmasına özen göstermek gerekmektedir.

## 2.8. İşgören Devrini Hesaplama Yöntemleri

İşletmelerde işgören devrini bulmak, gereksinim duyulan işgören miktarının belirlenmesini sağlamaktadır. Bu sebepten dolayı işletmede ihtiyaç duyulan işgören sayısını belirlemenin yollarından bir tanesi de işgören devrinin tespit edilmesidir. Ayrıca işgören devrinin saptanması şu konulara da yardımcı olmaktadır;

- İşletmede hangi dönemlerde işgörene ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi,
- İşletmede hangi bölümlere işgören ihtiyacının olduğunun saptanması,
- Ayrılmaların nedenlerinin belirlenmesi,
- Ayrılmaların hangi zamanlarda olduğunun tespit edilmesi,
- İşgören planlamasında işletmeye veri desteğinin sağlanmasıdır.

İşletmelerin çalışma şekline göre hesaplama yöntemleri geliştirmek mümkündür. İşletmenin sezonluk çalışması işgören devrinin yüksek çıkacağı için yıllık hesaplamayı doğru kabul etmezken, birçok işletme sürekli açık olmalarından dolayı yıllık bazda hesaplamaların doğru sonuç verdiği kanısındadır. İşletmelerin bazıları da üçer aylık, altışar aylık veya üç yıllık sürelerle işgören devrini hesaplamaktadırlar.

İşgören devrinin hesaplanmasında, işgörenlerin işe girmesi veya işten çıkması esas alınabilmektedir. Ancak işletmeler, özellikleri ve insan kaynakları yönetim şekillerinin farklılığından dolayı değişik yöntemler uygulayabilmektedir. Genel olarak işletmeler dört yöntem kullanmaktadırlar. Bunlar; Ayrılmalar yöntemi, girişler yöntemi, işgören akışı yöntemi ve net işgören yöntemleridir.

### 2.8.1. Ayrılmalar Yöntemi

Bu yöntem, kişinin herhangi bir sebeple kendi isteği ile işten ayrılması veya işletme tarafından işten çıkarılması sonucu işletmedeki işgören sayısındaki eksilmenin, işletmedeki ortalama işgören sayısına oranlanmasıyla bulunan bir yöntemdir (Yüksel, Ö., 1998, s.64). Ortalama işgören sayısının hesaplanmasında ise, işletmenin dönem başı ve dönem sonundaki işgören sayılarının aritmetik ortalaması alınarak bulunmaktadır. Bu yöntem formülle açıklayacak olursak (Koparal,C., 2003, s.122);

$$\text{İşgören Değişim Oranı} = \frac{\text{Hesaplanan Dönemde İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{D.Başı İşgören Sayısı} + \text{D.Sonu İşgören Sayısı}}{2}$$

### 2.8.2. Girişler Yöntemi

İşe alımlar değerlendirilerek yapılan bir işgören devri hesaplama yöntemidir. Bu yöntemde işten çıkarmalar kullanılmamaktadır. Bu hesaplama yönteminde işgören devrini bulmak için, işe alınan işgörenlerin ortalama işgören sayısına oranlanması söz konusudur.

$$\text{İşgören Değişim Oranı} = \frac{\text{İşe Alınan İşgörenler Toplamı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Bu yöntemde sadece girişler hesaplandığından ayrılmalar olmadan da işe girişler dahil edilmektedir. Dolayısıyla bu yöntem kullanılırken oran yüksek çıkabilmektedir ve işletme yönetiminin bu sonuçlara bakarak sonuçları yanlış yorumlayabilmektedir.

### 2.8.3. İşgören Akışı Yöntemi

Bu yöntemde hem ayrılmalar hem de girişler bir arada kullanılarak işgören devri hesaplanmaktadır. Ayrılmalar yöntemindeki ve girişler yöntemindeki formüller birleştirilerek yeni bir formül oluşturulmaktadır. Bu yöntemin ortaya çıkmasındaki en büyük neden diğer iki yöntemin eksikliklerini kapatmaktır. Bu yöntemde işgören devir oranını hesaplamak için iki ayrı formül ortaya çıkmaktadır.

- Birinci formülde; işe alınan ve işten ayrılanların toplamalarının ortalama işgören sayısına oranlanması gerekir. Ancak bu durum işgören devrinde, işe alınan ve ayrılan işgörenlerin toplamı alındığı için sayıca yaklaşık iki kat daha fazla çıkmasına sebep olmaktadır.

İşe Alınan ve Ayrılan İşgörenlerin Sayısı

$$\text{İşgören Değişim Oranı} = \frac{\text{İşe Alınan ve Ayrılan İşgörenlerin Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

- İkinci Formül ise belirli bir dönemde hesaplanması istenen işgören devrinin bulunmasında kullanılmaktadır. İşten ayrılmaların ve işe girişlerin toplam sayısının ortalamasının işletmedeki ortalama işgören sayısına oranlanmasıyla bulunmaktadır. Böylece ikinci formül, ilk formüldeki yüksek işgören devrinin yarıya inmesini sağlayacaktır.

İşten Ayrılanların ve Girişlerin Toplamı

-----  
2

$$\text{İşgören Değişim Oranı} = \frac{\text{İşten Ayrılanların ve Girişlerin Toplamı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

#### 2.8.4. Net İşgören Yöntemi

Net işgören yönteminde, işten ayrılan işgörenlerin yerine işe alınan işgörenlerin sayısı kullanılmaktadır. Bunun sebebi ise, işletme açısından işten ayrılanların yerine yeni işgörenler alınmaması halinde ayrılmaların işletmeye herhangi bir ek maliyet getirmemesidir. Bu yöntemin kullanılabilmesi için, hesaplanmak istenen dönemde işe alınan işgörenlerin sayısı, işten ayrılan işgörenlerin sayısından fazla olmamalıdır. Böyle bir durumda bu yöntemin kullanılması işletmedeki gerçek işgören devrini vermeyecektir. Bu yöntem, ayrılanların yerine işe alınanların sayısının ortalama işgören sayısına oranlanmasıyla bulunmaktadır.

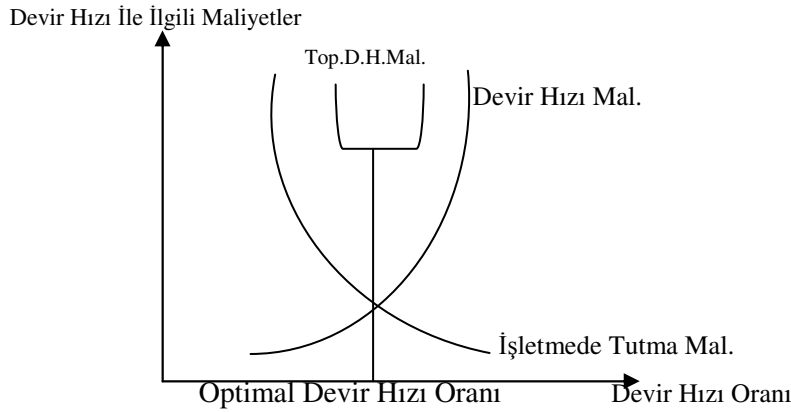
Ayrılanların Yerine İşe Alınan İşgörenlerin Sayısı

$$\text{İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Ayrılanların Yerine İşe Alınan İşgörenlerin Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$



## 2.9.İşgören Devrinin Maliyetlerinin Hesaplanması

Konaklama işletmeleri her yıl nitelikli birçok işgöreni kaybetmektedir. Bu durum işgören maliyetlerinde ciddi bir artış göstermektedir. İşgören devri işletmeler için iki önemli maliyeti ortaya çıkarır (Andrews, C., 2003, s.3). İlki bu işgörenlerin işletmeye kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu, işletmenin mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderlerdir. İkincisi ise; bu kötü durumun işletmede kalan diğer işgörenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkiden dolayı ayrılmak istemelerini engellemek için yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar maaş zammı, ikramiye veya primler şeklinde işgörenleri motive edecek parasal düzenlemeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek işgören devrinin maliyetlerinin, işletmelerde işgörenleri tutmak için yapılacak olan çalışmalardan her zaman daha yüksek olacağı işletme yöneticileri tarafından unutulmaması gereken bir konudur. Şekil 2.5.'de bu durum gösterilmektedir.



**Şekil 2.4. İşgören Devir Maliyetleri** ( Kaynak; Aksu,A.A., 1997, s.207)

Aynı zamanda şekil 2.4.'de optimal düzeydeki işgören devri işletmelerin yararına olduğu da görülmektedir.

İşletmelerde yönetsel anlamda bütün çabalar işgören devrinin azalmasını sağlamaya yönelik olmalıdır. Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini; işgören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş tatmininin sağlanması teşkil etmektedir.

Uluslar arası literatürde konaklama işletmelerinde ortalama olarak tüm işgörenlerin dört ayda bir değişmekte olduğu görülmektedir. Bu ortalama farklı birçok endüstride çalışan işgörenler için 4,2 yıldır ve konaklama işletmelerine göre oldukça yüksektir (Woods,R., ve Macaulay,J., 1989, s.80).

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

İşgören devrinin işletmeye olan maliyetlerini hesaplamak için farklı kalemlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- **Ayrılma maliyeti;** işgörelerin işletmeden ayrılmaları esnasında işletmenin zararının hesaplanmasıdır. İşletmenin işgörelere işten ayrılırken görüşme yapması, idari anlamda ilişkilerinin kesilmesi, işgörelere tazminat ödenmesi gibi maliyetler bulunmaktadır.
- **Yeni İşgören İşe Alınması;** işgörelerin işe alınma süreci işletmenin işe alım ilanı duyurusuyla veya günümüzde internet aracılığıyla işe başvuruların yapıldığı andan itibaren başlamaktadır. Verilen bu ilanlar, ilk görüşmeyi yapan kişilerin harcadıkları zamanlarının ücret olarak karşılığı, işgören adaylarına uygulanan sınavlar, işe alım sürecindeki idari harcamalar, sağlık kontrolleri, işgörenin gerekiyorsa taşınma masrafları, işe alım sonrası uyum sağlama programları her biri ayrı maliyetlerdir. İşletmelerin kendilerine göre uygulamalarının olması o işletmenin işgören alım maliyetlerini kendilerine göre düzenlemeleri anlamına gelmektedir.
- **Eğitim Maliyetleri;** işletmeler genellikle işletme içi veya işbaşı eğitimi uygulamasalar da bazı işletmeler dışarıdan eğitim aldırarak işgörelerin işe başlamalarını sağlamaktadırlar. İşletme içi eğitimlerin maliyetleri işgörelere eğitiminde rol oynayan idari kadronun ve üstlerin ayırdıkları zamanla orantılıdır. Ancak dışarıdan alınan eğitimler iş yükünün azalmasına ve maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. Eğitim maliyetlerinde görünmeyen gerçek maliyet yeni işgörelere işi öğrenme dönemindeki azalan verimliliklerdir. Parasal olarak ölçülemeyen bu maliyet verimlilik kaybı olarak adlandırılmaktadır.

Devir maliyet kalemlerinden işe alım maliyetleri başka bir kaynakta şu şekilde sıralanmaktadır ( Fitz-enz, J., 1984, s.174).

**Direkt İşe Alma Maliyetleri;** İlan verme, aracı kuruluş masrafları, işletme içi verilen teşvikler, başvuru masrafları, yeniden işe alma masrafları, işgörene verilen maaş ve diğer kazançlar, personel bölümüne ait genel giderler, işe uyum masrafları, direkt işe alım masrafları toplamı, kişi başına düşen maliyet kalemleri yeni işgörenlerin işe alınması durumunda karşılaşılan maliyetlerdir.

**Dolaylı İşe Alma Maliyetleri;** kişi başına yönetimin harcadığı zaman, kişi başına denetimin harcadığı zaman, kişi başına oryantasyon ve eğitim harcamaları, işi öğrenene kadar kişi başına verimlilik kaybı, kişi başına dolaylı işe alım maliyetlerinin toplamı, toplam işe alma maliyetleri şeklindedir.

Bir başka araştırmacıya göre işten ayrılan işgörenlerin performansı ile işe yeni alınan işgörenlerin performansı arasındaki farkta eklenmektedir. Bu fark bazı kalemler için pozitif, bazı kalemler için negatif maliyeti vermektedir. Bu hesaplama modeli Tablo 2.2.'de ayrıntılarıyla verilmiştir (Aydın,Ş., 2005, s.305) .

**Tablo 2.2. İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması**

<b>Ayrılma Maliyeti</b>
+ Çıkış görüşmesi yapan kişinin zamanı
+ Çıkış yapan işgörenin çıkış görüşmesi zamanı
+ Çıkış işlemleriyle ilgili yönetim fonksiyonunun harcamaları
+ Çıkış ödemeleri
+ İşsizlik vergisindeki artış
<b>İşin Boş Kalma Maliyetleri</b>
+ Fazla mesai sonrası çalışma maliyeti
+ ilave geçici yardım maliyeti
- İşin boş kalmasından kazanılan maaş ve ücretler
<b>İşe Alma Maliyetleri</b>
+ İşe alma öncesi yönetim harcamaları
+ Başvuruları çekme maliyeti
+ İşe giriş maliyeti görüşmesi
+ Test maliyetleri
+ Personel maliyetleri
+ Seyahat ve yer değiştirme maliyetleri
+ İşe alma öncesi bilgi toplama ve değerlendirme maliyetleri
+ İşe alma öncesi sağlık kontrolleri maliyetleri
<b>Eğitim Maliyetleri</b>
+ Bilgi ve literatürü oluşturma maliyetleri
+ Biçimsel eğitim maliyetleri
+ Biçimsel olmayan eğitim maliyetleri
<b>Performans Farklılıkları + / - Maliyet / Fayda</b>

Tezde maliyet hesaplamaları yapılırken uygulanacak olan formüller şu şekildedir (Cascio,W.F., 1989, s.603-606);

### 1. Ayrılma Maliyetleri:

#### Çıkış Görüşmesi (S1):

$$\text{Görüşmecinin} \quad \left( \begin{array}{l} \text{Görüşmeden önce} \\ \text{harcadığı zamanın} \end{array} \right) = \left( \begin{array}{l} \text{Görüşme için} \\ \text{gerekli olan zaman} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{l} \text{Görüşme için} \\ \text{gerekten zaman} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Bu süre içinde} \\ \text{görüşmeciye} \\ \text{ödenen ücret} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{O dönemde} \\ \text{ayrılan} \\ \text{kişi} \\ \text{sayısı} \end{array} \right)$$

$$\text{Ayrılan işgörenin} \quad \left( \begin{array}{l} \text{Görüşme için} \\ \text{harcadığı zamanın} \end{array} \right) = \left( \begin{array}{l} \text{Görüşme için} \\ \text{gerekten süre} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Ayrılan işgörelere ödenen} \\ \text{ücretin ağırlıklı ortalaması} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{O dönemde ayrılan} \\ \text{kişi sayısı} \end{array} \right)$$

#### Ayrılmayla İlgili Yapılan İdari Görevler (S2):

$$S2 = \left( \begin{array}{l} \text{Ayrılmayla ilgili işlemlerin} \\ \text{yapılması için personel} \\ \text{harcadığı süre} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Personel Bölümü} \\ \text{Çalışanlarına ödenen ort.} \\ \text{ücret miktarı} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{O dönemde ayrılan kişi} \\ \text{Sayısı} \end{array} \right)$$

#### Ayrılma Dolayısıyla İşletmenin Yaptığı Ödeme (S3) :

$$S3 = \text{Ayrılan işgören adına yapılan ödeme} \times \text{Ayrılan kişi sayısı}$$

#### İşsizlik Vergisi (S4):

$$S4 = \left( \begin{array}{l} \text{İşsizlik} \\ \text{vergisi} \\ \text{miktarı} \end{array} \right) - \left( \begin{array}{l} \text{Taban} \\ \text{miktarı} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{En az } \$3000 \\ \text{kazanan} \\ \text{\$3000 x} \\ \text{işgörelerin} \\ \text{sayısı} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{l} \text{[Eğer kazançlar} \\ \text{\$3000 altında ise} \\ \text{bunların ağırlıklı} \\ \text{ortalaması]} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{\$3000 altında} \\ \text{kazançları olan} \\ \text{işgören sayısı} \end{array} \right) +$$

$$\left( \begin{array}{l} \text{İşsizlik} \\ \text{vergisi} \\ \text{miktarı} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{\$3000 veya kazançlar} \\ \text{\$3000 'ın altındaysa} \\ \text{bunların ağırlıklı ortalaması} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{o dönemdeki} \\ \text{ayrılan} \\ \text{işgörelerin sayısı} \end{array} \right)$$

**İşsizlik vergisi uygulanan ülkelerde bu formül kullanılmaktadır. Hesaplamalarımıza dahil edilmeyecek olan işsizlik vergisinin formülü sadece bir fikir vermesi açısından verilmiştir. Formülde geçen \$ 3000 devletin belirleyeceği bir değerdir.**

2. İşe alma maliyetleri şu şekilde formüleştirebilir;

$$R_1 = \left( \begin{array}{l} \text{Ayrılma başına} \\ \text{işletmenin ödediği ilan} \\ \text{ve işgören bulan aracı} \\ \text{kuruluş paraları} \end{array} + \left( \begin{array}{l} \text{İş imkanının} \\ \text{duyurulması} \\ \text{için gereken} \\ \text{süre} \end{array} \times \left( \begin{array}{l} \text{İnsan Kaynakları} \\ \text{bölümü} \\ \text{çalışanlarına ödenen} \\ \text{ücret miktarı} \end{array} \right) \right) \times \text{O dönemde} \\ \text{ikame edilen} \\ \text{işgören sayısı}$$

$$R_2 = \left( \begin{array}{l} \text{İşe alma öncesi} \\ \text{yapılan idari} \\ \text{görevler} \end{array} \right) = \left( \begin{array}{l} \text{İstihdam öncesi insan} \\ \text{kaynakları bölümünün idari} \\ \text{görevlerini yapması için} \\ \text{gereken süre} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{İnsan kaynakları} \\ \text{bölümünde çalışan} \\ \text{işgörenlerin ortalama ücret} \\ \text{miktarı} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{O dönemde yapılan} \\ \text{başvuran} \\ \text{adayların} \\ \text{sayısı} \end{array} \right)$$

$$R_3 = \left( \begin{array}{l} \text{İşe Giriş} \\ \text{görüşmesi} \\ \text{süre} \end{array} \right) = \left( \begin{array}{l} \text{Görüşme için gerekli} \\ \text{süre} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Görüşmeciye} \\ \text{ödenen miktar} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{O dönemde yapılan} \\ \text{görüşme sayısı} \end{array} \right)$$

$$R_4 = \left( \begin{array}{l} \text{Kullanılacak araç ve} \\ \text{gereçlerin kişi başına} \\ \text{maliyeti} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Kişi başına} \\ \text{puanlama} \\ \text{maliyeti} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{O dönemde} \\ \text{yapılan testlerin} \\ \text{sayısı} \end{array} \right)$$

$$R_5 = \left( \begin{array}{l} \text{Yetkili Toplantı için} \\ \text{kişilerin gereken süre} \\ \text{toplantısı} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{İnsan kaynakları} \\ \text{bölümü} \\ \text{çalışanlarına} \\ \text{ödenen ücret} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{l} \text{Bölüm} \\ \text{temsilcisine} \\ \text{ödenen ücret} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{O dönemde yapılan} \\ \text{toplantıların sayısı} \end{array} \right)$$

$$R_6 = \left( \begin{array}{l} \text{Kişi başına ortalama} \\ \text{seyahat maliyeti} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Başvuran aday} \\ \text{sayısı} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{l} \text{İşe alınan yeni} \\ \text{personel başına} \\ \text{ortalama taşınma} \\ \text{maliyeti} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{İşe alınan yeni} \\ \text{personel sayısı} \end{array} \right)$$

$$\begin{aligned}
 & \text{İşe alma sonrası oryantasyon maliyeti} = \text{Kişi başına oryantasyon için gereken süre} \times \text{İnsan kaynakları çalışanlarına ödenen ortalama ücret miktarı} \times \text{O dönemde işletmeye alınan işgören sayısı} \\
 & \mathbf{R_7}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{İşletme içinde yapılan tıbbi muayene} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Muayene için gereken zaman} \\ \text{Muayene eden kişiye ödenen miktar} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Kullanılan malzemelerin maliyeti} \end{array} \right\} \times \text{O dönemde işletmeye alınan işgören sayısı} \\
 & \mathbf{R_8} \\
 & \text{veya}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{Tıbbi muayeneler işletme dışında yapılacaksa} = \text{Her bir eğitim paketinin maliyeti} \times \text{O dönemde işe alınanların sayısı} \\
 & \mathbf{R_9}
 \end{aligned}$$

### 3. Eğitim maliyetlerini formülleştirme ise şu şekildedir:

$$\begin{aligned}
 & \text{Eğitim Masrafı} = \text{Her bir eğitim paketinin maliyeti} \times \text{O dönemde işe alınanların sayısı} \\
 & \mathbf{T_1}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{Resmi eğitim program sürecindeki düzenlemeler} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Eğitim programının uzunluğu} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Eğitimcinin ortalama olarak aldığı ücret} \\ \text{Yürütülen programların sayısı} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Yeni işgörene yapılan eğitim maliyetlerinin oranı} \end{array} \right\}
 \end{aligned}$$

$\mathbf{T_2}$

$$\begin{aligned}
 & + \left\{ \begin{array}{l} \text{Eğitim gören işgören başına ortalama ödenen ücret} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Bu dönemde eğitilen yeni işgörenlerin toplam sayısı} \\ \text{Eğitim programının uzunluğu} \end{array} \right\} \\
 & \text{Görev üstlenimi için yapılan uygulamalar} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Bu uygulama için gerekli saat sayısı} \\ \text{Kıdemli işgörene ödenen ortalama ücret} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Eğitim nedeniyle verimlilikteki orantılı azalma} \end{array} \right\} + \left\{ \begin{array}{l} \text{Yeni işgörene ödenen ücret} \\ \text{Bu dönemde yapılan uygulama sayısı} \end{array} \right\}
 \end{aligned}$$

$\mathbf{T_3}$

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞGÖREN DEVRİNİN VE İŞGÖREN DEVİR MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI

#### ANTALYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

##### 3.1.Araştırmanın Amacı

Ülkemizde birçok endüstride olduğu gibi turizm endüstrisinin de karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesi olan işgören devri işletmelere büyük maliyetler getirmekte ve işletmelerin düzenli bir istihdam politikası uygulamasını zorlaştırmaktadır. İşgören devrinin sonucu olarak makro açıdan ülkemizin istihdam politikalarına zarar verdiği ve mikro açıdan işletmelere büyük kayıplar yaşattığı bilinmektedir.

İşgören devri konusunun araştırılması, otel işletmeleri işgörenlerinin çalışma koşullarını etkileyen ve işten ayrılma yada çıkarılmalarına neden olan faktörlerin saptanması, analiz edilmesi ve işgücü devrinin işletmeye olan maliyetlerine etkisinin belirlenmesi, yüksek işgören devrinin istenilen düzeye inmesi için yapılması gerekenlerin ortaya konulması, konuyla ilgili istatistiki bilgilere sahip olunması, turizm endüstrisi profesyonellerine bilgi ve uygulama anlamında önemli katkılar sağlayacaktır.

##### 3.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını Antalya ve yöresinde bulunan 12 ay hizmet veren 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bu anlamda yapılan anket çalışmasıyla veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Büyük ölçekli otellerin seçilmesindeki amaç alınan verilerin daha güvenilir olmasını sağlamaktır. Ayrıca büyük ölçekli otellerin organizasyonlarının, pratikteki uygulamalarla örtüşmesi araştırmanın doğruluğu açısından son derece önemlidir.

Araştırmanın ülke turizminin başkenti olan Antalya’da yapılması beş yıldızlı otel sayılarının yeterliliğinden kaynaklanmaktadır.

Anket uygulaması üç aşamalı olarak yapılmıştır. İlk aşamada işgörenlerin demografik özelliklerinin saptanmasına, işgören devrinin nedenlerine ve çözüm için işgörenlerin işletmelerden beklentilerine yer verilmiştir. İkinci aşamada incelenen otel işletmelerinin işgören devirleri saptanmıştır. Son aşamada ise, işgören devri sürecindeki maliyetlerin hesaplanmasına çalışılmıştır.

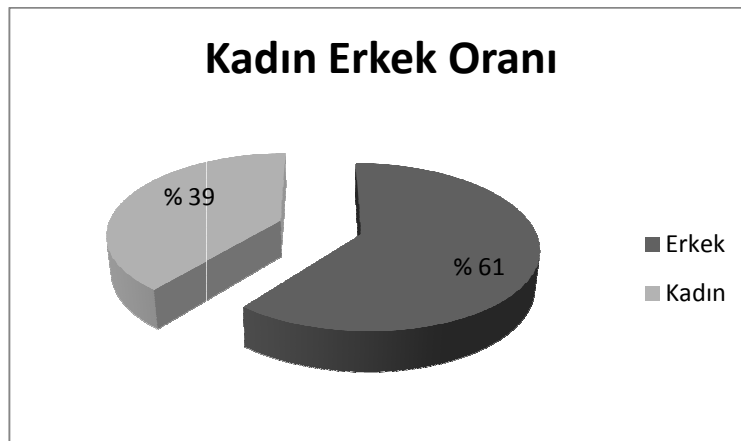
### 3.3.Araştırmanın Bulguları

Antalya yöresinde incelenen otellerde vardiyalı olarak çalışıldığı, gerektiğinde ise fazla mesai veya dışarıdan eleman alımına gidildiği belirtilmiştir. Turizm endüstrisinin içinde otellerin işgörenler için uyguladıkları ücret seviyelerini işgören piyasasına bağlı olarak kendileri belirlemektedirler. İşletmeler işgörenlerin diğer ihtiyaçlarının karşılama konusunda belirli standartlara erişmişlerdir. İşgörenlerin sağlık kontrolleri, bayram doğum, evlenme ve ölüm izinleri, ikramiyeleri -bazı oteller için-, kıdemlerine göre belirli zamanlarda ve belirli oranlarda zam yapılması bu standartlardan bazılarıdır.

#### 3.3.1. İncelenen Otel İşletmelerindeki İşgören Yapısı

Yapılan incelemelerde araştırmanın daha anlaşılır olması açısından işgörenlerin demografik özelliklerini, işletmeden ayrılma sebeplerini, beklentilerini, çözüm önerilerini ve yapılması gerekenleri saptamak için ön çalışma yapılmıştır. 12 ay çalışan 10 ayrı şehir ve sayfiye oteline verilen anket sayısı 200'dür. Geri dönen anket sayısı 140'dır. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı % 70'dir. Yapılan bu çalışma doğrultusunda incelenen otel işletmelerinin işgören yapıları alınan sonuçlara bağlı olarak aşağıdaki şekilde incelenmiştir;

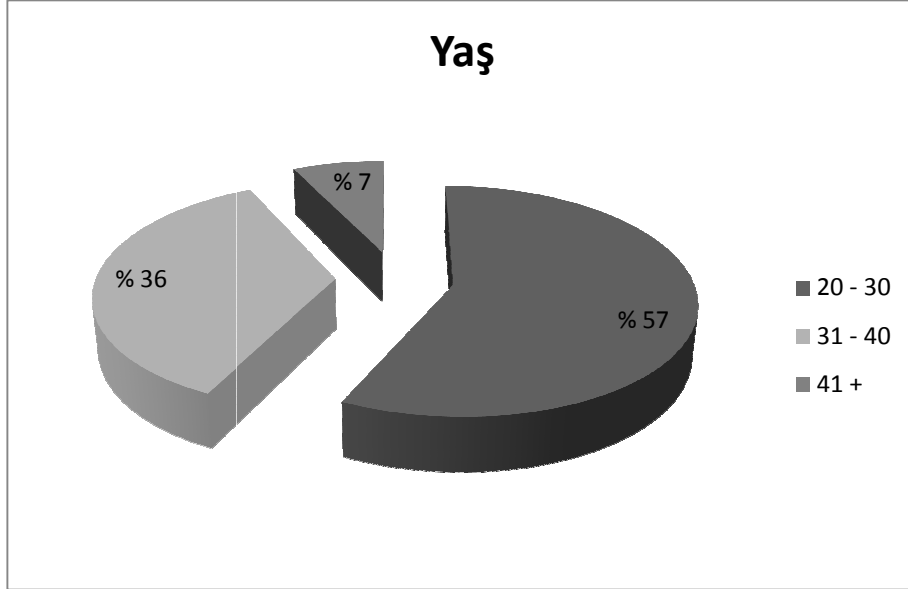
**Grafik 3.1. Araştırmaya Katılan Kadın Erkek Oranları**





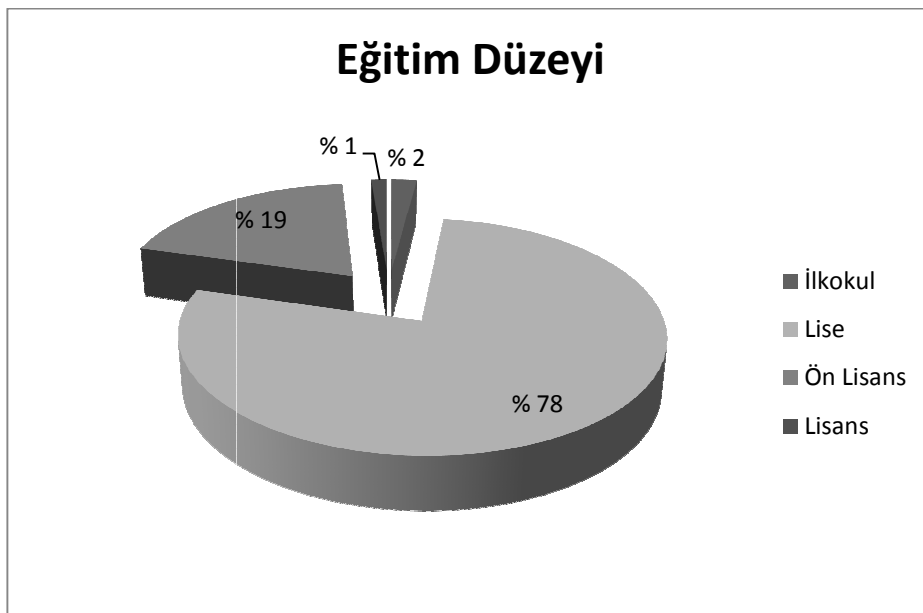
Konaklama işletmelerinde işgörenlerin büyük çoğunluğu erkektir. Ancak son yıllarda kadın işgörenlerin otel işletmelerinde önemli bir yere sahip olduğu ve yüksek pozisyonlarda birçok kadın işgörenin de olduğu bilinmektedir.

**Grafik 3.2. Katılımcıların Yaşları**



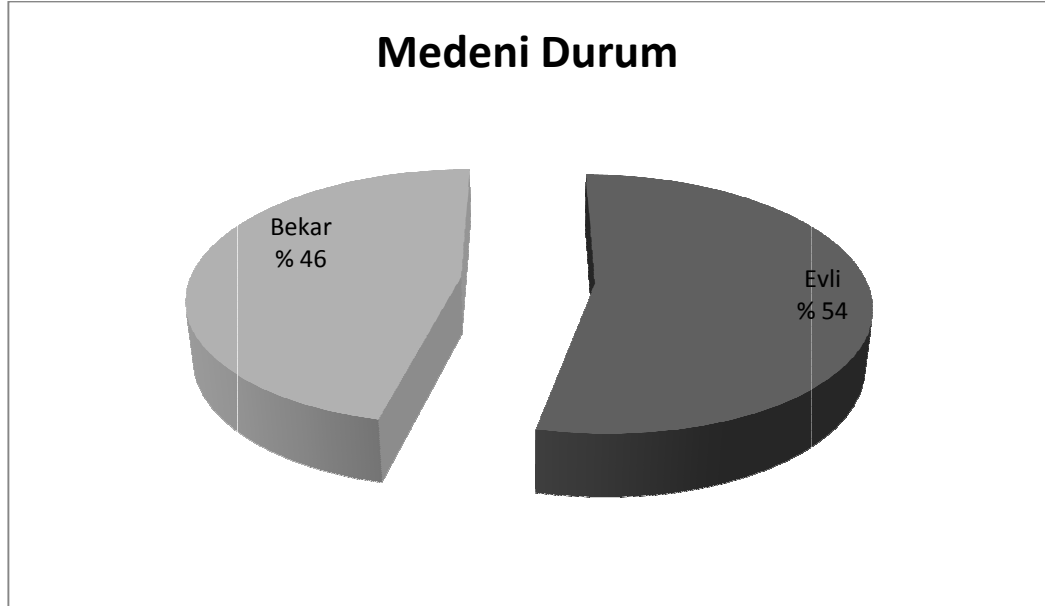
Turizm endüstrisinin ve konaklama işletmelerinin yapısı gereği dinamik olması genç yaştaki çalışanları da beraberinde getirmektedir. Ancak gençler çok kolay işletmelerden vazgeçebildikleri için işgören devrine olumsuz olarak etki yapmaktadırlar.

**Grafik 3.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi**



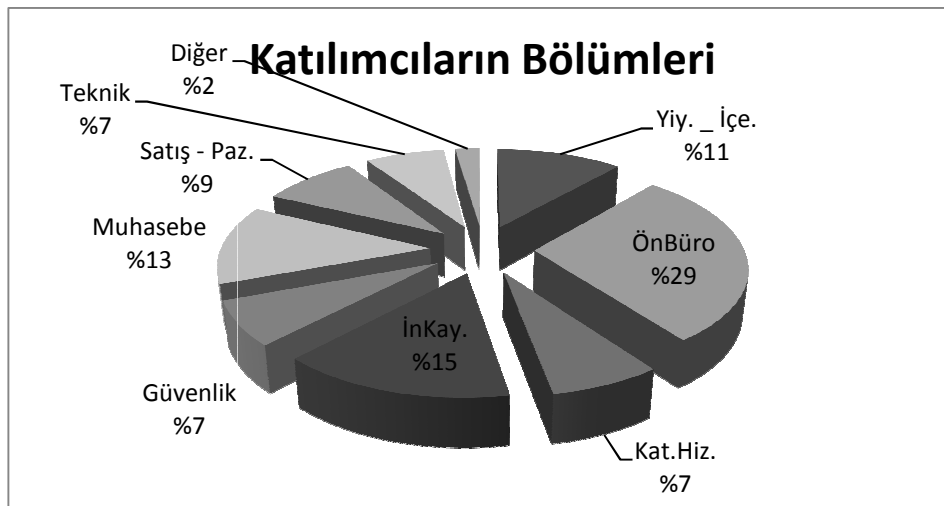
Katılımcıların % 78'i lise ve dengi okullardan, % 19'u ise Lisans yapmış işgörenlerden oluştuğu gözlenmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere otel işletmelerinde halen eğitim düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.

**Grafik 3.4. Katılımcıların Medeni Durumu**



Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde % 55 oranında evli oldukları saptanmıştır. Evli olan işgörenler daha az işletmede çalışmış olduklarını ve uzun süredir çalıştıkları işletmede olduklarını belirtmişlerdir. Medeni durumunda işgören devrine etkisinin olduğu ve bu etkinin genellikle olumlu etki yarattığı söylenebilir.

**Grafik 3.5 Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler**



Katılımcıların dağılımına baktığımızda en çok veriyi ön büro (%29) ve kat hizmetlerini de (%7) eklersek odalar bölümündeki çalışanlardan elde ettiğimiz görülmektedir. Diğer veriler ise, insan kaynakları (% 15), muhasebe (%13), yiyecek içecek (%11), satış pazarlama (%9), teknik (%7), güvenlik (%7) ve diğer (%2) bölümlerden alınmıştır. Diğer bölümler içerisinde genel müdürlük çalışanlarının tespitleri de bulunmaktadır.

Katılımcılar işletmelerinden genellikle (%90) kendi isteğiyle ayrıldıkları veya işletme kapandığı için ayrılmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrılma sebeplerinin başında işletmelerin ödemeler konusunda sorunlar yaşatmaları ve maaşların düşük olması gelmektedir. Katılımcıların % 27'sinin turizm endüstrisinde 1 – 3 yıl arası çalıştıkları ve en az 2 işletme değiştirdikleri saptanmıştır.

İşgörenlerin işletmelerinden memnuniyetleri saptamak ve işgören devrine neden olan sebeplerin ortaya çıkması için yapılan anket çalışmasında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Yüksek işgören devrine işten çıkarılmaların sebep olduğu, ayrıca buna ek olarak işgörenlerin kendi istekleriyle ayrılmaları işgören devrini yükselttiği,
- İşletmelerde takım çalışmasını anlayışının işgören devrine olumlu etki yaptığı,
- İş ile ilgili standart bir çalışma ortamı yaratılmadığı, zaman zaman kişilere göre işin içeriğinin değiştiği, işletmede görev ayırımının yapılmadığı,
- Çalışma saatlerinin düzenli olmadığı ve günlük çalışma saatlerinin aşılmasının işletmenin doluluk oranına bağlı olduğu,
- İş ortamının sürekli olarak stresli olduğu, alınan ücretlerin ve ekstra gelirlerin yetersizliği,
- İşgörenlerin arasında iletişimin iyi olduğu, işgörenler arasında nitelikli ve eğitilmiş kişilerin az olduğu,
- İşletmelerde mesleki ve dil eğitimine önem verilmediği,
- İşletme içindeki bölüm müdürlerinin etkin olarak görev almasının işin risklerine bağlı olarak değiştiği,
- İşgörenler için adaletsiz bir yönetim anlayışı olduğu, adam kayırmaların olabildiği,
- İşletmelerde her çalışanın fikirlerine önem verilmediği,

- İşgörenlerin işlerini isteyerek yaptıkları ancak iş garantilerinin olmadığı,
- İşgörenlerin kariyer planlarını çalıştıkları işletmelerde yapmak için uzun süreli çalıştıkları,
- İşgörenlerin performans değerlemesinin daha sık yapılması gerektiği,
- İşgörenlerin çalıştıkları esnada alkol ve uyuşturucu kullanmadıkları,
- Bölüm müdürlerinin ve şeflerin sürekli olarak öğretme ve bilgi paylaşımı konusunda çekingen oldukları, işgörenlere nasıl davranması gerektiğini bölüm şeflerinin bilmediği,
- İşletme içerisinde cinsel taciz olaylarının minimumda olduğu böyle bir durum karşısında işletmelerin kesin çözümlerinin olduğu,
- İşgörenlerin daha iyi şartlarda iş bulduklarında işletmeden ayrıldıkları,
- Başka bir şehire taşınmanın işten ayrılmak için diğer bir sebep olduğu,
- İşgörenler için hazırlanmış kullanım alanlarının yeterli olmadığı ve bahsi geçen yerlerin temiz olması gerektiği,
- İşletmelerin çalışma ortamlarının fiziksel olarak uygun olduğu,
- İşgörenlerin sosyal güvenlik haklarından yararlanabildikleri,
- Dönemsel olarak iş yoğunluğunun değiştiği yapılan anket çalışması sonucu saptanmıştır.

Anket çalışmasındaki son üç soru açık uçlu olup, işgörenlere işten ayrılma sebepleri, işletmelerindeki en önemli sorun ve işletme yöneticisi olmaları durumunda işgören devriyle ilgili neler yapabilecekleri sorulmuştur. Alınan cevaplar ise, işletmelerin ödemeleri zamanında yapmaması, zaman zaman yasal olarak hak edilen haklardan yararlanamama, izin günlerini kullanamama, ailelere zaman ayıramama, işletmelerin bilgi alışverişi konusunda şeffaf olmaması gibi sorunlar işgörenlerin işten ayrılmak için en önemli sebepleri arasında yer almıştır.

Ankete katılan işgörenler en önemli sorun olarak işletmede ödemelerin zamanında yapılmadığını ve boş günlerini kullanamamalarını belirtmişlerdir.

İşletme yöneticisi olmaları halinde ise, sürekli bir eğitim ve geliştirme programı uygulayacaklarını, toplam kaliteye önem vererek iç müşteri olan işgörenlerinde değerinin ortaya konulmasını sağlayacaklarını belirtilmişlerdir.

İşletmelerin üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri halinde işgörenler işletmelerine daha sıkı bir bağla bağlanacak, bu durumda işletmenin verimliliğinin artmasına dolaylı olarak da işgören maliyetlerinin düşmesine sebep olacaktır.

### 3.3.2. İncelenen Otellerdeki İşgören Devrinin Hesaplanması

İşgören devrinin hesaplanması ile ilgili farklı hesaplama yöntemleri önceki bölümlerde ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Bu hesaplamalar devir olayının ele alınış biçimine göre değişmektedir. Bu çalışmada net işgören devri (yerine geçme) formülü kullanılmıştır. Bu formül işletmenin büyüme stratejisine göre iki şekilde hesaplanmaktadır. Büyüyen ve küçülen işletmeler olarak düşünüldüğünde çalışmada incelenen otellerin hepsi büyüyen işletme olarak görülmüştür. Bu nedenle büyüyen işletmeler olarak ele alınmış ve incelenmişlerdir. Kullanılan formül ise aşağıdaki şekildedir;

$$\text{İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Ayrılanların Yerine İşe Alınan İşgörenlerin Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Bu formülü uygulamak ve otellerin büyüyen veya küçülen işletmeler olup olmadığını saptamak için 2008 ve 2009 yıllarına ait ay başlarındaki ve ay sonlarındaki işgören sayıları istenmiştir. On otelden istenen bu veriler 7 otelden alınabilmıştır. Diğer 3 otel ise verileri iletmemişlerdir. Yukarıdaki formül bulunan ortalama işgören sayısını saptamak için ise şu formül kullanılmıştır;

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{D.Başı İşgören Sayısı} + \text{D.Sonu İşgören Sayısı}}{2}$$

Daha önce konuyla ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen işletmelerin işgören devriyle ilgili olan sıkıntılarının tespiti ve çözümü konusunda kendi bünyelerinde çalışma yapmadıkları görülmüştür. Bu konudaki çalışmaların işletmeler içinde yapılmamış olması verilerin yetersizliğine neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı işgören devri ay bazında hesaplanabilmıştır. Bunun dışında otelden ayrılan ve otele alınan işgörenlerin demografik özellikleri, hizmet süreleri gibi konularda ayrıntılı bilgiler alınamamıştır. Bu nedenle tezde verileri ileten 7 otelin 2009 yılına ait devir oranları ve devir maliyetleri hesaplanıp, yorumlanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 3.1. Antalya Yöresinde 8 Otelin Aylar İtibariyle 2009 Yılına Ait İşgören Devir Oranları (Net İşgören Formülü)**

Aylar	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli
Ocak	6,96	0,49	12,9	3,46	2,92	0,00	0,76
Şubat	2,55	0,49	1,72	2,33	3,88	3,17	5,86
Mart	4,93	1,00	0,00	6,15	2,89	1,55	24,64
Nisan	3,06	2,91	3,36	3,06	1,94	3,03	20,44
Mayıs	3,56	6,78	7,17	3,10	0,95	2,94	16,40
Haziran	2,21	23,21	10,2	3,75	4,87	4,94	6,54
Temmuz	2,91	2,77	0,69	3,27	0,99	0,68	15,21
Ağustos	0,73	0,68	12,4	4,27	0,98	1,37	11,08
Eylül	2,96	5,22	8,23	3,38	0,97	2,81	8,91
Ekim	5,88	22,4	7,46	7,72	1,96	3,63	6,00
Kasım	7,84	16,27	7,22	17,8	3,01	4,51	8,72
Aralık	11,19	1,86	14,2	1,85	2,02	2,35	1,70
Yıllık Toplam Devir Oranı (%)	<b>54,78</b>	<b>84,08</b>	<b>85,55</b>	<b>60,14</b>	<b>27,38</b>	<b>30,98</b>	<b>126,26</b>

Tablodan da anlaşılacağı gibi “G” oteli işgören devri açısından en yüksek orana sahiptir. Çalışmada yer alan otellerden “A” ve “D” otelleri zincir, diğer oteller ise bağımsızdır. Çalışmamızda “E” ve “F” otellerinin diğer oteller göre daha düşük devir orana sahip olduğu görülmektedir. Bu oteller diğer otellerden daha düşük devir oranına sahip olmaları daha az yatak kapasitesine sahip olmalarındandır. Dolayısıyla daha az işgören çalıştırdıkları için işgören devrinin daha az olduğu gözlenmektedir.

Devir oranlarına aylar itibariyle bakıldığında tüm otellerin yaz aylarında en düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Ancak “B”, “C” ve “G” otelleri en yüksek devir oranlarını yaz aylarında yaşamışlardır. Yapılan mülakatlarda bu otellerin yöneticileri 2009 yaz aylarında belirli dönemlerde doluluk oranlarının yükseldiğini ve düştüğünü buna bağlı olarak da işgören alımlarının ve çıkarmaların olduğunu belirtmişlerdir.

Tüm otellerin en düşük devir oranları kış aylarında görülmektedir. Kış aylarında kapanmayan işletmeler minimum (çekirdek) kadrolarını tutmaktadırlar. Yaz mevsiminin başlangıcında ve sonlarında işgören devrinin yüksek olduğu gözlenmektedir.

### 3.3.3. İncelenen Otellerdeki İşgören Devrinin İşletmeye Olan Maliyetlerinin Hesaplanması

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde işgörenlerin işletmeye olan maliyetleri hesaplanırken ayrılma, yeni işgöreni işe alma ve eğitim maliyeti olarak üç aşamada incelenmiştir. Bu hesaplamaları yapmak için her otel örnek olarak belirlenen iki yıllık

hizmeti olan kat hizmetleri şefi, bir yıllık hizmeti olan muhasebe personeli, 3 yıllık hizmeti olan mutfak personeli ve dört yıllık hizmeti olan insan kaynakları müdürünün işten çıkarılmaları halinde işletmeye olan maliyetleri hesaplanmıştır. Varsayım olarak işletmelerin işgöreni işten çıkarması, günde 7,5 saat ve ayda 30 gün çalışılması, kıdem ve ihbar tazminatını işletmelerin ödemesi öngörülmüştür.

Kıdem tazminatı hesaplamalarında devletin belirlediği üst limit 2009 yılının aralık ayında 2365TL'dir. Çalışmada işgörelere verilen brüt ücretler üzerinden hesaplamalar yapılmıştır.

İhbar tazminatının ödenmesinde ise iş kanununa göre belirli süre öncesinde işgörelere çıkacağı belirtilmelidir. Bu süreler 0 - 6 ay arası çalışan için 2 hafta, 6 -18 ay arası çalışan için 4 hafta, 18 – 36 ay arası çalışan için 6 hafta ve 36 aydan daha çok çalışanlar için 8 hafta olarak belirlenmiştir.

## **A Otel**

A otelinde 2 yıllık çalışması bulunan kat hizmetleri şefinin işten çıkarılması durumunda işletmeye olan maliyeti şu şekildedir (Tüm hesaplamalarda örnek olarak çalıştığı varsayılan işgörelere işletmeler tarafından ödenen brüt ücretlerin maliyet olarak dakika cinsinden TL karşılığı bulunmuştur).

### **1. Ayrılma Maliyeti**

Çıkış Görüşmesi: çıkış görüşmesini insan kaynakları müdürü ve çıkış işlemlerini ise insan kaynakları çalışanları yapmaktadır.

Buna göre görüşmecilerin harcadığı belirtilen zaman 60 dakikadır. A otelinde;

İdari Görevler ve Çıkış görüşmesi maliyetleri;  
 $(60 \times 0,27 + 60 \times 0,35) + 7,55 = 44,75$  TL'dir.

İdari Görevler insan kaynakları çalışanları tarafından yapılmakta olup 2 kişi olarak belirtilmiştir.

Varsayım olarak işletmenin işgöreni işten çıkardığını ve tazminatlarını ödediğini anketlerde belirtilmiştir. Buna göre,

2 yıl için = 3763 TL (Kıdem Tazminatı)  
2630 TL (İhbar Tazminatı)  
**6393 TL Toplam Tazminat**

## 2. Yeni İşgören İşe Alım Maliyeti

İş Alımının Duyurulması	:	200 x 3 gün
	:	600TL
İşe Alma Öncesi yapılan İdari Görevler	:	29,76TL
İşe Giriş Görüşmesi	:	<u>31,40TL</u>
Toplam	:	661,16TL

## 3. Eğitim Maliyeti

Eğitim maliyeti A Otelinde yılda 1 kez dışarıdan alınan eğitimle beraber, çalışanların ve şeflerin katkısıyla yapılmaktadır. İşletme sadece dışarıdan alınan eğitimin bir maliyet getirdiğini belirtmiştir. Bu maliyet kişi başına hesaplandığında 120 TL'dir.

Bu sonuçlara göre A otelinde Kat Hizmetleri Şefinin işten ayrılmasıyla, yerine yeni işgören alınması da dahil olmak üzere işletmeye olan toplam maliyeti 7223,56TL'dir.

A otelinde 1 yıllık çalışması bulunan muhasebe personelinin işten çıkarılması durumunda işletmeye olan maliyeti şu şekildedir.

### 1. Ayrılma Maliyeti

Çıkış Görüşmesi: çıkış görüşmesini insan kaynakları müdürü ve çıkış işlemlerini ise insan kaynakları çalışanları yapmaktadır.

Buna göre görüşmecilerin harcadığı belirtilen zaman 60 dakikadır. A otelinde;

İdari Görevler ve Çıkış görüşmesi maliyetleri;



$(60 \times 0,27 + 60 \times 0,35) + 7,55 = 44,75$  TL'dir.

İdari Görevler insan kaynakları çalışanları tarafından yapılmakta olup 2 kişi olarak belirtilmiştir.

Varsayım olarak işletmenin işgöreni işten çıkardığını ve tazminatlarını ödediğini anketlerde belirtilmiştir. Buna göre,

1 yıl için 1603 TL (Kıdem Tazminatı)

1492 TL (İhbar Tazminatı)

**3095 TL Toplam Tazminat**

## **2. Yeni İşgören İşe Alım Maliyeti**

İş Alımının Duyurulması	:	200 x 3 gün
	:	600TL
İşe Alma Öncesi yapılan İdari Görevler	:	29,76TL
İşe Giriş Görüşmesi	:	<u>62,800TL</u>
Toplam	:	692,56TL

## **3. Eğitim Maliyeti**

Eğitim maliyeti A Otelinde yılda 1 kez dışarıdan alınan eğitimle beraber, çalışanların ve şeflerin katkısıyla yapılmaktadır. İşletme sadece dışarıdan alınan eğitimin bir maliyet getirdiğini belirtmiştir. Ancak işletme muhasebe elemanları için işletme dışı yapılan eğitimlere ilk girdikleri yıl 3 kez katıldıklarını belirtmiştir. Bundan dolayı kişi başına düşen maliyet 360 TL olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre A otelinde Kat Hizmetleri Şefinin işten ayrılmasıyla, yerine yeni işgören alınması da dahil olmak üzere işletmeye olan toplam maliyeti 3952,31TL'dir.

A otelinde 3 yıllık çalışması bulunan mutfak personelinin (aşçı) işten çıkarılması durumunda işletmeye olan maliyeti şu şekildedir.

## **1. Ayrılma Maliyeti**

Çıkış Görüşmesi: çıkış görüşmesini insan kaynakları müdürü ve çıkış işlemlerini ise insan kaynakları çalışanları yapmaktadır.

Buna göre görüşmecilerin harcadığı belirtilen zaman 60 dakikadır. A otelinde;

İdari Görevler ve Çıkış görüşmesi maliyetleri;

$(60 \times 0,27 + 60 \times 0,35) + 7,55 = 44,75$  TL'dir.

İdari Görevler insan kaynakları çalışanları tarafından yapılmakta olup 2 kişi olarak belirtilmiştir.

Varsayım olarak işletmenin işgöreni işten çıkardığını ve tazminatlarını ödediğini anketlerde belirtilmiştir. Buna göre,

3 yıl için = 7287 TL (Kıdem Tazminatı)  
5071 TL (İhbar Tazminatı)  
**12358 TL Toplam Tazminat**

## 2. Yeni İşgören İşe Alım Maliyeti

İş Alımının Duyurulması	:	200 x 3 gün
	:	600TL
İşe Alma Öncesi yapılan İdari Görevler	:	29,76TL
İşe Giriş Görüşmesi	:	<u>31,40TL</u>
Toplam	:	661,16TL

## 3. Eğitim Maliyeti

Eğitim maliyeti A Otelinde yılda 1 kez dışarıdan alınan eğitimle beraber, çalışanların ve şeflerin katkısıyla yapılmaktadır. İşletme sadece dışarıdan alınan eğitimin bir maliyet getirdiğini belirtmiştir. Bu maliyet kişi başına hesaplandığında 120 TL'dir.

Bu sonuçlara göre A otelinde Kat Hizmetleri Şefinin işten ayrılmasıyla, yerine yeni işgören alınması da dahil olmak üzere işletmeye olan toplam maliyeti 13183,91TL'dir.

A otelinde 3 yıllık çalışması bulunan mutfak personelinin (aşçı) işten çıkarılması durumunda işletmeye olan maliyeti şu şekildedir.

### 1. Ayrılma Maliyeti

Çıkış Görüşmesi: çıkış görüşmesini Genel Müdür ve çıkış işlemlerini ise insan kaynakları çalışanları yapmaktadır.

Buna göre görüşmecilerin harcadığı belirtilen zaman 60 dakikadır. A otelinde;

İdari Görevler ve Çıkış görüşmesi maliyetleri;  
 $(60 \times 0,27 + 60 \times 0,35) + 84,7 = 121,9$  TL'dir.

İdari Görevler insan kaynakları çalışanları tarafından yapılmakta olup 2 kişi olarak belirtilmiştir.

Varsayım olarak işletmenin işgöreni işten çıkardığını ve tazminatlarını ödediğini anketlerde belirtilmiştir. Buna göre,

4 yıl için = 9714 TL (Kıdem Tazminatı)  
6518 TL (İhbar Tazminatı)  
**16232 TL Toplam Tazminat**

### 2. Yeni İşgören İşe Alım Maliyeti

İş Alımının Duyurulması	:	200 x 3 gün
	:	600TL
İşe Alma Öncesi yapılan İdari Görevler	:	29,76TL
İşe Giriş Görüşmesi	:	<u>84,7 TL</u>
Toplam	:	714,46TL

### 3. Eğitim Maliyeti

Eğitim maliyeti A oteli için işgörenler işe alındığında gerçekleşen ancak yönetim kadrosundaki değişimler ve idari kadrolar için böyle bir maliyet kaleminin olmadığını belirtmişlerdir.

Maliyetleri hesaplanmasında eksik olan bir takım maliyetler ve işletmelerin özel ödemeleri maliyet hesaplarına dahil edilememiştir. Bu sebepten dolayı hesaplamalar kesin hesaplamalar değildir. Ancak maliyetlerin hesaplanmasında yol göstermesi açısından ele alınmış olup yakın değerleri vermektedir. İşletmelerin eğitim ve oryantasyon için bütçe ayırmadığı gözlenmektedir. Bazı oteller yeni işe alınan işgörenler için otelin genel tanıtımını ve hedeflerinin belirlenmesi açısından bazı hazırlıklar yapmaktadırlar. Provizyon gösterileri, belirli aralıklarla toplantılar tüm işgörenlerin katılımını sağlamaya yönelik olması beklenmektedir.

Hesaplamalar yapılırken günde 7,5 saat çalışıldığı belirlenmiştir. Ancak birçok otel özellikle yaz aylarında bu zamanın çok üstünde çalıştıkları bir gerçektir.

Yukarıdaki yapılan hesaplamalar, her konaklama işletmesi için ayrı ayrı yapılmıştır. Bu sonuçların ayrıntıları izleyen tablolarda verilmiştir.

**Tablo 3.2. A Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması**

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetleri Şefi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Tazminat	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam TL
7,55	37,2	6393	600	29,76	31,40	-----	120	7218,91
1 Yıl Hizmeti Olan Muhasebe Personeli İçin								
7,55	37,2	3095	600	29,76	62,80	-----	360	3952,31
3 Yıl Hizmeti Olan Mutfak Personeli İçin								
7,55	37,2	12358	600	29,76	31,40	-----	120	13183,91
4 Yıl Hizmeti Olan Teknik Müdür İçin								
84,7	37,2	1426	-----	29,76	84,7	-----	-----	15213,82

**Tablo 3.3. B Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması**

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetleri Şefi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Tazminat	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam TL
6	10,8	4732	250	162	24	-----	93	5277,8
1 Yıl Hizmeti Olan Muhasebe Personeli İçin								
6	10,8	2692	250	162	24	-----	93	3237,8
3 Yıl Hizmeti Olan Mutfak Personeli İçin								
6	10,8	9825	250	162	24	-----	93	10370,8
4 Yıl Hizmeti Olan Teknik Müdür İçin								
34,2	10,8	16253	-----	162	24	-----	-----	16484

**Tablo 3.4. C Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması**

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetleri Şefi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Tazminat	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam TL
1,31	1,6	3463	500	72	4,2	-----	-----	4042,11
1 Yıl Hizmeti Olan Muhasebe Personeli İçin								
1,31	1,6	1970	500	72	4,2	-----	-----	2549,11
3 Yıl Hizmeti Olan Mutfak Personeli İçin								
1,31	1,6	4956	500	72	4,2	-----	-----	5535,11
4 Yıl Hizmeti Olan Teknik Müdür İçin								
1,31	1,6	12530	-----	72	16,8	-----	-----	12606,59

**Tablo 3.5. D Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması**

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetleri Şefi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Tazminat	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam TL
3,75	8,1	6652	600	30	9,3	-----	30	7333,15
1 Yıl Hizmeti Olan Muhasebe Personeli İçin								
3,75	8,1	3244	600	30	9,3	-----	30	3925,15
3 Yıl Hizmeti Olan Mutfak Personeli İçin								
3,75	8,1	12500	600	30	9,3	-----	30	13181,15
4 Yıl Hizmeti Olan Teknik Müdür İçin								
40,8	8,1	17014	-----	30	42,6	-----	-----	17135,5

**Tablo 3.6. E Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması**

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetleri Şefi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Tazminat	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam TL
0,93	2,79	6032	-----	5,46	5,4	-----	-----	6046,58
1 Yıl Hizmeti Olan Muhasebe Personeli İçin								
0,93	2,79	2433	-----	5,46	5,4	-----	-----	2447,58
3 Yıl Hizmeti Olan Mutfak Personeli İçin								
0,93	2,79	9991	-----	5,46	5,4	-----	-----	10005,58
4 Yıl Hizmeti Olan Teknik Müdür İçin								
5,58	2,79	14668	-----	5,46	5,4	-----	-----	14687,23

**Tablo 3.7. F Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması**

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetleri Şefi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Tazminat	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam TL
3,9	9,6	3784	100	13,8	7,35	-----	-----	3918,65
1 Yıl Hizmeti Olan Muhasebe Personeli İçin								
3,9	9,6	2973	100	13,8	7,35	-----	-----	3107,65
3 Yıl Hizmeti Olan Mutfak Personeli İçin								
3,9	9,6	5439	100	13,8	7,35	-----	-----	5573,65
4 Yıl Hizmeti Olan Teknik Müdür İçin								
15	9,6	15450	100	13,8	7,5	-----	-----	15595,9

**Tablo 3.8. G Oteli Çalışanları İşgören Devri Maliyetlerinin Hesaplanması**

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetleri Şefi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Tazminat	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam TL
6	16,2	4657	-----	21,6	12,4	-----	10,3	4723,5
1 Yıl Hizmeti Olan Muhasebe Personeli İçin								
6	16,2	2154	-----	21,6	12,4	-----	10,3	2220,5
3 Yıl Hizmeti Olan Mutfak Personeli İçin								
6	16,2	3800	-----	21,6	12,4	-----	10,3	3866,5
4 Yıl Hizmeti Olan Teknik Müdür İçin								
6	16,2	17535	-----	21,6	12,4	-----	-----	17591,2

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm endüstrisi ülkemizde gelişimini tamamlamış en önemli endüstrilerden bir tanesi olmasına rağmen birtakım sorunlarını çözememiştir. Bunun nedenleri arasında ise işletmelerin, yapılan bilimsel araştırma sonuçlarını takip etmemeleri ve verilerin verilmesi konusunda çekingenlik gösterip destek olmamalarıdır. İncelenen otellerde işgören devrinin işletmeye olan etkileri konusunda bilgi sahibi olmadıkları ve çok az sayıda otelin işgören devri konusuna profesyonel yaklaştığı görülmüştür.

Çalışma on otel işletmesinde yapılmaya çalışılmış ancak sadece yedi otelden veri elde edilebilmiştir. Diğer otellerin insan kaynakları ikna edilmeye çalışılmış ancak çok fazla başarılı olunamamıştır. Bunun sebepleri arasında anket sorularında işletmede çalışan işgörenler için uygun olmayan soruların olduğu ve bu çalışmanın işletmeye zarar vereceğinin düşünülmüş olduğu tahmin edilmektedir.

Çalışmada örnek olarak seçilen yedi adet beş yıldızlı otelin aylık ve yıllık devir oranlarını incelenmiş, işgörenlerin işletmelerine olan bağlılıkları, memnuniyetleri, memnuniyetsizlikleri ve bunların nedenleri saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca farklı bölümlerden seçilen örneklerde işgörenlerin işletme tarafından işten çıkarıldıklarında işletmeye olan maliyetleri bulunmaya çalışılmıştır.

Konaklama işletmelerinde mevcut durum ve çözüm önerileri şu şekildedir;

- Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerinin çoğunluğunun erkek olması emek – yoğun endüstri olan turizm endüstrisinde kadın işgörelere iş yükünün fazla gelmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak işletmelerin kadın işgörelere yer verdikleri ve onlara düzenli bir iş ortamı sağladıkları da gözlenmiştir.

- Turizm endüstrisinin dinamik olması genç işgörenlerin çoğunlukta olmasını açıklamaktadır. Eğitim, yaş, kıdem gibi değişkenler açısından konaklama işletmelerinde işgörenlerin işletmelerine olan güvenlerinin, iş tatmin düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Buna göre konaklama işletmelerinde eğitim, yaş ve kıdem işletmeye olan güven düzeyinin, iş tatmin düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olan faktörlerdir. İşgörenlerden genç olanların kendilerine olan özgüven eksikliklerinden ve kendilerine kariyer planlaması önerilmemesinden dolayı kolay işletme değiştirdikleri



gözlenmiştir. Yaşları ve kıdemleri daha ileri olan işgörenlerin ise, çalıştıkları işletmelerde ücret konusunda sıkıntı yaşamamaları halinde işletmelerinden ayrılmak istemedikleri tespit edilmiştir.

- İşgörenlerin çalıştıkları işletmelerden ayrılmalarındaki sebeplerden bir tanesi de ücretlerinin diğer işletmelerden çok farklılık göstermesidir. Bu sebepten yoğun bir şekilde işletmeler arası transfer olayı gerçekleşmektedir. Bu transferler sonucunda işgören eski işletmesindeki hak ettiği kıdemi kaybetmekte ve işgören devrine olumsuz katkıda bulunmaktadır.

- İş disiplininin olduğu gözlenmiştir. Buna bağlı olarak işgörenlerin gerekmedikçe devamsızlık yapmadığı tespit edilmiştir.

- İşgörenler açısından işletmedeki en önemli etkenler arasında; ücretlerin yeterli olması, çalışma ortamının huzurlu olması, takım ruhunun olması, bölüm müdürlerinin işgörelere olan davranışlarının iyi ve öğretici olması, işgörelerin işletmede söz sahibi olmaları, kariyer planlarını yapabilmeleri, işletme yöneticilerinin işletmenin hedefleri ve gidişatı konusunda şeffaf olmaları ve bilgi paylaşımı gibi konular olmuştur.

- İşgörelerin işe alımından sonra işine ve işyerine adapte olabilmek için yapılan oryantasyon çalışmaları genellikle o bölümdeki kıdemli kişiler ve amirleri tarafından yapılmaktadır. Bu da işgörelenin çabuk alışması, sahiplenilmesi ve işi çabuk öğrenmesi açısından olumlu bir alıştırma sürecidir.

- İşgörelere çalışma ortamında rahatsız eden fiziki şartlar bulunmamaktadır. Ancak işgörelere için ayrılmış alanların durumu konusunda çok hassas davranılmadığı gözlenmiştir. İşgörelere verimliliğinin artması ve değerli olduklarının hissettirilmesi açısından bu alanların da temiz ve düzenli olması işletmeler tarafından önemsenmesi gereken bir konudur.

- İşgörelere işletmeden ayrılma nedenlerinden bazıları iş garantisinin olmayışı, terfi imkanının bulunmayışı ve stresli bir ortamın olması şeklindedir.

- Seçilen örneklerin işten çıkarıldıklarında işletmelere olan maliyetleri hesaplanmış ve maliyetlerin en alt seviyelerdeki çalışanlar için olduğu ve daha farklı

bölümlerde ve seviyelerde çalışanlar için maliyetlerin daha da fazla olacağı tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgören devrinin yüksek olması maliyetli olduğunun göstergesi olarak sunulabilir.

Turizm endüstrisi içerisinde en önemli yere sahip olan konaklama işletmelerinin en önemli sorunlarından olan işgören devrinin yüksekliği işletmenin istikrarsızlığının ve güvenilir olmamasının bir göstergesidir. İşgören devrinin makul ve kabul edilebilir seviyelerde olması ise, işletmelerin sürekliliğini sağlayacak, işgörenlerin işletmelerine olan bağlılıklarını ve işletmeye olan güvenlerini artıracaktır. Buna bağlı olarak huzurlu ve verimli bir iş ortamı yaratılacaktır.

Konaklama işletmeleri işgören devrini en aza indirmek, çalıştırdıkları elemanların işletme amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde hareket etmelerini sağlamak ve onların performansını artırmak için onlarda işletmeye karşı güven duygusunun oluşmasını temin etmeleri gerekmektedir. Bunun için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İşletmeler vermiş olduğu sözleri ve taahhütleri tam olarak ve zamanında yerine getirmelidirler,
- İşletmeler tutarlı olmalı ve işgörenler arasında ayırım yapmadan adaletli olarak işlemlerde bulunmalıdırlar,
- İşletmeler ücret konusunda hassas davranmalı, zamanında ödeme ve gerektiği dönemlerde ülke ekonomisine paralel zam yapmalıdırlar,
- İşletmeler çalıştırdıkları işgörenlerin kariyer gelişimleri konusunda etkin planlamalar yaparak bunu onlara anlatmalıdırlar,
- İşletmeler işte yeni olan işgörenlerin hizmet içi eğitimleri ve işe alıştırma programlarını aksatmadan yerine getirmelidirler. Böylece konaklama işletmeleri en önemli amaçları olan iç ve dış müşteri memnuniyetini en üst düzeyde gerçekleştirmeyi başarabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

AKAT, Ömer, (1997), Turizm İşletmeciliği, Ekin Yayınları, Bursa.

AKAT, Ömer, (2000), Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Ekin Yayınları, Bursa.

AKINCI, Zeki, (1997), Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi.

AKOĞLAN Meryem, (1998), Otel İşletmeciliği, (Ed. Nazmi Kozak), 1. Baskı Detay Yayıncılık, Ankara.

AKSU, A. Akın, (2000), Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı:4, Balıkesir.

AKSU, A. Akın, (1995), Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.

AKYÜZ, Ömer Faruk, (2001), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayınları, İstanbul.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, (2001), Gönül, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir.

ALLEY William E. ve DARBY Melody M., (1995), Estimating the Benefits of Personnel Selection and Classification, The Practical Benefits of Personnel Testing: An Extension of the Taylor-Russell Tables to Multiple Job Categories, M.H.R Division, Brooks.

ANDERSON, N. R. (1992), Eight Decades Of Employment Interview Research: A Retrospective Meta-Review And Prospective Commentary, European Work and Organisational Psychologist, Vol:2, No:1

ANDREWS, Charles, (2003), Comparative Analysis of Management and Employee Job Satisfaction and Policy Perceptions, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of North Texas.

ARMSTRONG, Micheal ve Baron, Angela (1995) The Job Evaluation Handbook, Institute of Personnel and Development, London.

AŞIKOĞLU Meral., (1996) İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon. Üniversite Kitabevi, İstanbul.

AVCIKURT, Cevdet. (1994), Teknolojik Gelişmeler ve Turizm Sektörü, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, Ankara.

AYDIN, Şule, (2005), İşgören Devri Nedenleri ve Sonuçları,( Ed. C. Demir),Nobel Yayınevi, Ankara.

AYDIN, Vahdet, (1977), Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

AYKAÇ, Burhan, (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın, Ankara.

BARUTÇUGİL, İsmet Sabit, (1989), Turizm İşletmeciliği, Beta Basım Yayınevi, İstanbul.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

BENLİGİRAY, Yılmaz ve SÜRMEİLİ, Fevzi (2006), Genel Muhasebe, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

BINGÖL, Dursun, (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, 4. Baskı, İstanbul.

CASCIO, Wayne, F, (1989), Managing Human Resources Productivity, Quality of Worklife, Profits, Graduate School of Business, Uni. Of Colorado, Mc Grow – Hill Pub. Com., Second Edition, Denver.

CHRE, David, (1989), Managing Human Resources In The Hospitality Industry, The Educational Institute Of The Ah&Ma, Michigan.

COWLING, Alan, (1990) Managing Human Resources, Second Edition, Edward Arnold, London.

ÇETİNER, Ertuğrul (1995); Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÇETİNER, Ertuğrul, (2002), Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara.

DEMİR, Cengiz, (2005), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

DENİZER, Dünder, vd. (1998), Otel İşletmeciliği, Turhan Kitabevi, Ankara.

DERELİ, A. Metin, (1991) Otel İşletmeciliğinde Ön Büro Yönetimi, Turban Turizm A.Ş., Ankara.

DİNÇER, Mithat Zeki, (1994), Turizm Ekonomisi ve Türkiye Ekonomisinde Turizm. Filiz Kitabevi. İstanbul.

ERDEM, Barış, (2004), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 7 Sayı:11, Balıkesir.

ERDOĞAN, Harun (1996), Ekonomik, Sosyal, Kültürel, Çevresel Yönleriyle Uluslararası Turizm, Bursa.

EREN, Erol,(1993), Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul.

EREN, Erol, (1996), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul.

EREN, Erol, (2000), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami, (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Ltd., İstanbul.

FITZ-ENZ, Jac, (1974), Functioning Job Analysis: An Approach To A Technology For Manpower Planning," Personnel Journal, November.

GÜRGEN, Haluk (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.

HACIOĞLU, Necdet, (1995), Avrupa Birliğine Girişte Türk Turizmi, Bursa Ekonomi Dergisi, Bursa.

HACIOĞLU, Necdet, ( 2006) Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Vipaş A.Ş. Bursa.

HAM, Sunny vd. (2005), Effect of Information Technology on Performance in Upscale Hotels, Hospitality Management.

IVERSON, K. M. (1989), Managing Human Resources in the Hospitality Industry: An Experiential Approach. New York : Prentice-Hall.

İÇÖZ, Orhan ve KOZAK, Metin, (1998), Turizm Ekonomisi, Turhan Kitabevi, Ankara.

İÇÖZ, Orhan ve KOZAK, Metin, (1999) Turizm Ekonomisi, Turhan Kitabevi, Ankara.

İÇÖZ, Orhan, (2001), Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar Genişletilmiş 2. Basım Turhan Kitabevi,. Ankara.

KANTARCI, Kemal, (2004), Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi, Detay Yayınları, Ankara.

KILINÇ, İlhami (2000). “İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir’de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları ile Değerlendirilmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

KOPARAL, Celil, ÖZALP, İnan, BERBEROĞLU, Güneş, (2004), Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

KOZAK, Meryem Akoğlan , (2001), Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

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

KÜMBÜL, Burcu Güler (2001). “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3- (1).

LAWLER, Edward E. (1973). Motivation In Work Organizations. California: Brooks/Cole Pub. Com.

LICORISH J. L., (1991), Developing Tourism Destinations, Longman Pub., Hong Kong.

LUTHANS, Fred. (1995), Organizational Behavior, 3rd. Edition, Mc. Graw Hill Publishing, NewYork.

MACAULAY, J., WOODS, R. (1989), "Rx for turnover: retention programs that work", Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 30 No:1.

MARVIN, Bill, (1994), From Turnover to Teamwork: How To Build And Retain A Customer-oriented Foodservice Staff, John Wiley & Sons Inc., New York.

MULLINS, Laurie J., (1995), Hospitality Management, Pitman Publishing, London.

MURPHY, P. R., SMITH, J. E. and DALEY, J. M. (1992), "Executive Attitudes, Organizational Size and Ethical Issues: Perspectives on a Service Industry", Journal of Business Ethics.

OLALI, Hasan ve KORZAY, Meral (1989), Otel İşletmeciliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

OLALI, Hasan, (1990), Turizm Politikası ve Planlaması, İşletme Fakültesi Yayını Yön Ajans, İstanbul.

OLALI, Hasan,(1973) Otel İşletmecilik ve Yönetimi, Ege Üni. İ.T.B. Fak. Yayını, İzmir.

OLSEN, M.D. vd. (1998), Strategic Management in the Hospitality Industry, John Wiley and Sons Inc., NewYork.

ORAL, Saime, (1994), Otel İşletmelerinde İşin Ve İşgücünün Verimliliği, Doğruluk Matbaacılık, İzmir.

ÖRÜCÜ, Edip ve ESENKAL, Füsun, (1992), Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler, Bandırma ve Erdek Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı:14.

ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, M.Ali, (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZCAN, Murat. (1994), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi, Turizm Yıllığı.

DOĞAN, Selen ve ÖZGEN, Hüseyin (2001), "Türkiye'de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Ekim-Aralık.



ÖZTÜRK, Yüksel ve ALKIŞ, H., (2009), "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28).

PALMER, Margaret, WINTERS, Kenneth T., (1993), İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul.

PUR, Necla, (1974), Uluslararası İşgücü Hareketleri ve Türkiye, Doktora Tezi

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1997), Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler, Furkan Ofset,8. Baskı, Bursa.

SAVAŞIR, Rebil, (1999), Türkiye Avrupa Birliği Ülkelerinde KOBİ Açısından İstihdam Politikaları, Kamu-İş Yayını, Ankara.

SCHMIDT, Frank L., ve HUNTER, James E. (1998), The Validity And Utility Of Selection Methods In Personel Psychology, Psychological Bulletin Volume:124.

SMILANSKY, Jonathan, (2002), Yeni İnsan Kaynakları, Epsilon Yayınevi, İstanbul

STEVENS B. and BROWNELL, J. (2000), "Ethics: Communicating Standards and Influencing Behavior", Cornell Hotel and Restaurant Administrations Quarterly, April.

ŞENER, Burhan, (2001), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

ŞİMŞEK, M.Şerif, AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları, Ankara 2001.

TANER, Bahar, (1993), Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi, Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, Yıl 4, Mayıs Haziran, Ankara.

TATAR, Tevfik., Üner, MİTHAT M., (1992). İşletmecilik İlkeleri, Gazi Üniversitesi Yayınları No: 11, Ankara.

TAVMERGEN, İge Pınar, (2002), Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TORTOP, Nuri, (1999), Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara.

TÜRKER, N. (2000). “Turizm-Otelcilik ve Restorasyon Programı Öğrencilerinin Etik Davranışlarının Karşılaştırılması”. Turizmde Seçme Makaleler.

TÜTÜNCÜ, Özkan ve ÇİÇEK, Olgun, (2000), İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11.

USAL, Alparslan ve KURGUN, Osman Avşar (2001), Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

USAL, Alparslan ve KUŞLUVAN, Zeynep, (2000) Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji), Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

USTAATA, Ayseli (1992), “İletişim”, İletişim Yayınları, Ankara.

UYVAL, Özgür Özmen, (1997), Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

YÜKSEL, Öznur, (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

YÜKSEL, Öznur, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

ZHAO, J.L. (1998), Globalizations, Multinationals and Corporate Strategies, Olsen, M. vd, (Der.), Strategic Management in the Hospitality Industry içinde, John Wiley and Sons Inc.

www.hrturkiye.com, Erişim Tarihi:10.8.2009

www.untwo.org, Erişim Tarihi: 10.09.2009.

## EK I

## ANKET ÖRNEĞİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞ GÖREN İŞGÖREN DEVİR HIZININ ANALİZİ: ANTALYA YÖRESİ 5 YILDIZLI OTELLERDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Bu araştırma turizm sektörünün en büyük sıkıntılarında biri olan işgören devir hızının nedenlerinin ve maliyetlerinin saptanması amacıyla yapılmaktadır. Anket A, B ve C bölümlerinden oluşmaktadır ve her üç bölüme vereceğiniz cevaplar araştırmanın sonucu açısından son derece önem taşımaktadır. (B ve C bölümünü sadece yönetici kademesinde görev alan kişiler tarafından cevaplanacaktır). Vermiş olduğunuz bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, tamamen gizli kalacaktır. Anketi doldurma süresi yaklaşık olarak 5 ile 10 dakika arası sürecektir. Yardımlarınız, desteğiniz ve konuya göstermiş olduğunuz duyarlılığınız için teşekkür ederim.

**HASAN BOZKURT**

Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik

Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Tlf: 535 424 25 79 E-mail: hasanb78@gmail.com

- A -

1. Tam zamanlı çalışıyorsanız ikinci soruya geçiniz.  
a) Evet                      b) Hayır
2. Daha önce başka bir otelde çalıştıysanız diğer soruya geçiniz.  
a) Evet                      b) Hayır
3. Yaşınız.  
a) 20'nin altında    b) 21 – 25            c) 26 – 30            d) 31 – 35            e) 36 – 40            f) 41 üstü
4. Cinsiyet.  
a) Bayan    b) Erkek
5. Medeni Hali.  
a) Evli    b) Bekar            c) Boşanmış \ Dul
6. Eğitim Durumu.  
a) İlkokul    b) Lise            c) Ön lisans    d) Lisans            e) Lisansüstü
7. Mesleki eğitiminizi (aldıysanız) nereden aldınız?  
a) Tur.Otel.Lisesi    b) Meslek YO    c) Tur. İşl.ve Otel. YO            d) Tur.YL\Dok.    e) TUREM  
f) Özel Mesleki Kurs    g) Diğer .....
8. Hangi departmanda çalışıyorsunuz?  
a) Oda Kat Hzl.    b) Yiyecek içecek    c) Muhasebe    d) Teknik Ser.    e) Güvenlik  
f) Diğer.....
9. Kaç yıldır Turizm sektöründe çalışıyorsunuz?  
a) 1 Yıldan az    b) 1 – 3            c) 4 – 6            d) 7 – 9            e) 10 ve üzeri
10. Turizm sektöründe kaç farklı işte çalıştınız?  
a) 0 – 2    b) 3 – 5            c) 6 – 8            d) 9 – 11            e) 12 ve üstü
11. Bu otelde kaç yıldır çalışmaktasınız?  
a) 1            b) 2            c) 3            d) 4            e) 5 ve üstü

12. Halen çalıştığınız departmanda kaç yıldır çalışıyorsunuz?  
 a) 1 b)2 c)3 d)4 e) 5 ve üstü
13. Halen bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışmaktasınız?  
 a) 1 b)2 c)3 d)4 e) 5 ve üstü
- 14) Daha önce çalıştığınız otelde ( çalıştıysanız) kaç yıl çalıştınız?  
 a) 1 b)2 c)3 d)4 e) 5 ve üstü
- 15) Daha önce çalıştığınız işyerinden hangi sebepten dolayı ayrıldınız?  
 a) Kendim ayrıldım b) İşten çıkarıldım c) İşletme kapandı d)Diğer.....

Aşağıdaki sorularda size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.(1- Kesinlikle katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Fikrim yok, 4- Katılmıyorum 5- Kesinlikle katılmıyorum)

	1	2	3	4	5
16. Yüksek işgücü devrine işten çıkarılmalar neden olur...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışanların kendi isteği ile ayrılmaları işgören devrini yükseltir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Amirlerimin çalışma şekli benimkiyle aynıdır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Otelimizde takım çalışması anlayışı vardır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. İş ile ilgili sabit uygulama yoktur...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çalışma saatleri düzenlidir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Günlük çalışma saatleri fazladır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Stresli bir iş ortamı bulunmaktadır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Aldığım ücret yeterlidir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ekstra gelirlerim iyidir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Çalışanlar arasında iletişim iyidir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çalışanlar niteliklidir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. İşletmede görev ayrımı tam olarak yapılmıştır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşletmede mesleki eğitim verilmektedir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Birim amirleri etkin görev almaktadır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Genel bir yönetim sıkıntısı vardır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. İşgörenler için adaletsiz bir yönetim anlayışı vardır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Fikirlerim ve kişisel ilgilerim işletmem tarafından önemlidir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. İşimi zevkle yaparım...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. İş garantim yoktur...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. İşimde terfi imkânım bulunmaktadır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. İşletmenin ürün ve hizmet standartları yüksektir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Yaptığım işin değeri işletme tarafından anlaşılmaktadır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Çalışanlar alkol ve uyuşturucudan uzak dururlar...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Tüm amirlerim işin nasıl yapılması gerektiği hakkında bilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Tüm amirlerim işgörene nasıl davranacağını bilir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Cinsel taciz vardır...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Aileme daha fazla zaman ayırmak için işletmeden ayrıldım...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Daha iyi şartlarda iş bulunca işten ayrıldım...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Başka şehre taşınmam işten ayrılmama sebep oldu...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Sağlık problemlerim çalışmama engel oldu...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. İş doyumuna ulaştığım için işten ayrıldım...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Yabancı dilim ( dillerim ) yeterlidir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. İşgören kullanımı için ayrılmış alanlar yeterlidir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. İşim çok yoğunudur...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Çalışma ortamı fiziksel açıdan uygundur...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Sosyal güvenlik haklarımdan yararlanırım...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. İşten ayrılmanıza neden olan bunların dışındaki nedenleri yazınız...					

.....

54. Sizce işyerindeki en önemli sorun nedir?

.....

55. İşletme sahibi yada yönetici olsaydınız işletmeyi ve personeli nasıl yönetirdiniz?

## - B -

1. 2008 / 2009 yılında ocak ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
2. 2008 / 2009 yılında ocak ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
3. 2008 / 2009 yılında şubat ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
4. 2008 / 2009 yılında şubat ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
5. 2008 / 2009 yılında mart ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
6. 2008 / 2009 yılında mart ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
7. 2008 / 2009 yılında nisan ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
8. 2008 / 2009 yılında nisan ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
9. 2008 / 2009 yılında mayıs ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
10. 2008 / 2009 yılında mayıs ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
11. 2008 / 2009 yılında haziran ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
12. 2008 / 2009 yılında haziran ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
13. 2008 / 2009 yılında temmuz ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
14. 2008 / 2009 yılında temmuz ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
15. 2008 / 2009 yılında ağustos ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
16. 2008 / 2009 yılında ağustos ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
17. 2008 / 2009 yılında eylül ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
18. 2008 / 2009 yılında eylül ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
19. 2008 / 2009 yılında ekim ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
20. 2008 / 2009 yılında ekim ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
21. 2008 / 2009 yılında kasım ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
22. 2008 / 2009 yılında kasım ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
23. 2008 / 2009 yılında aralık ayı başında toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )
24. 2008 / 2009 yılında aralık ayı sonunda toplam personel sayısı ne kadardır?.....( ) / ( )

## - C -

**1) Ayrılma maliyeti:**

- a. Çıkış görüşmesi yapılıyor mu? Kim yapıyor? ( )
- b. Çıkış görüşmesi süresi ne kadardır? ( )
- c. Çıkış görüşmesi yapan kişiye ödenen ücret ne kadardır? ( )
- d. Ayrılma işlemlerini yapan idari bölümün harcadığı süre ne kadardır?( )
- e. İdari bölümde bu işi yapan kişi(lerin) aldıkları ücret ne kadardır? ( )

f. Maliyet hesaplaması için örnek çalışanlar:

1. Kat Hiz. şefinin aldığı brüt ücret ne kadardır?(2 Yıl Çalışmış) ( )
  2. Muhasebe personelinin aldığı brüt ücret ne kadardır?(1 Yıl Çalışmış)( )
  3. Mutfak Personelinin aldığı brüt ücret ne kadardır? (3 Yıl Çalışmış)( )
  4. Teknik personelin aldığı brüt ücret ne kadardır?( 4 Yıl Çalışmış) ( )
- Varsayım: İşletme işgöreni işten çıkarıyor, günde 7,5 saat ayda 30 gün çalışıyor, Kıdem ve ihbar tazminatı ödeniyor.

**2) Yeni işgören işe alım maliyeti:**

1. İşgören ilanı maliyeti ne kadardır ve kaç kez verilmiştir? ( )
2. İşe alım sürecinde idari bölümün harcadığı süre ne kadardır? ( )
3. İdari bölümde bu işi yapanların aldıkları ücret ne kadardır?( )
4. İşe giriş görüşmesi ne kadar sürüyor? ( )
5. İşe giriş görüşmesini yapan kişi ne kadar ücret alıyor? ( )
6. İşe giriş esnasında adaylara uygulanan mülakat sürecinin hazırlığı ne kadar sürüyor? Hazırlığı yapan kişi ne kadar ücret alıyor? ( )
7. Adayların işe alınmasına kim karar veriyor? Bu kişi(lerin) karar verme süreleri ve aldıkları ücret ne kadardır? ( )
8. İşe alım sonrası (varsa) oryantasyon maliyeti ne kadardır? Oryantasyon için kişilerin aldıkları ücret ve ekipmanların maliyeti ne kadardır? ( )
9. İşgören için tıbbi muayene yapılıyor mu? Yapılıyorsa maliyeti nedir?( )

**3) Eğitim maliyetleri:**

1. İşletme içi eğitim uygulanıyor mu? ( )
2. Eğitim süresi ne kadardır ve eğitimi veren kişi(lerin) aldıkları ücret ne kadardır? ( )
3. Eğitim işletme dışında uygulanıyorsa eğitim süresi nedir ve toplam(yeme-içme, konaklama, kurs masrafı, eğitim süresince alınan maaş ve bir işgören için kursa ödenen para) maliyet ne kadardır? ( )

**EK II****İŞ KANUNU****ÇALIŞMA SÜRESİ**

MADDE 63. - Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır.

Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir.

Çalışma sürelerinin yukarıdaki esaslar çerçevesinde uygulama şekilleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.

Sağlık kuralları bakımından günde ancak yedi buçuk saat ve daha az çalışması gereken işler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı tarafından müştereken hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.

**- Telafi Çalışması**

MADDE 64. - Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir. Bu çalışmalar fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmaz.

Telafi çalışmaları, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz. Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz.

**- Kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği**

MADDE 65. - (Mülga: 15/5/2008-5763/37 md.)

**- Çalışma süresinden sayılan haller**

MADDE 66. - Aşağıdaki süreler işçinin günlük çalışma sürelerinden sayılır:

a) Madenlerde, taşocaklarında yahut her ne şekilde olursa olsun yeraltında veya su altında çalışılacak işlerde işçilerin kuyulara, dehlizlere veya asıl çalışma yerlerine inmeleri veya girmeleri ve bu yerlerden çıkmaları için gereken süreler.

b) İşçilerin işveren tarafından işyerlerinden başka bir yerde çalıştırılmak üzere gönderilmeleri halinde yolda geçen süreler.

c) İşçinin işinde ve her an iş görmeye hazır bir halde bulunmakla beraber çalıştırılmaksızın ve çıkacak işi bekleyerek boş geçirdiği süreler.

d) İşçinin işveren tarafından başka bir yere gönderilmesi veya işveren evinde veya bürosunda yahut işverenle ilgili herhangi bir yerde meşgul edilmesi suretiyle asıl işini yapmaksızın geçirdiği süreler.

e) Çocuk emziren kadın işçilerin çocuklarına süt vermeleri için belirtilecek süreler.

f) Demiryolları, karayolları ve köprülerin yapılması, korunması ya da onarım ve tadili gibi, işçilerin yerleşim yerlerinden uzak bir mesafede bulunan işyerlerine hep birlikte getirilip götürülmeleri gereken her türlü işlerde bunların toplu ve düzenli bir şekilde götürülüp getirilmeleri esnasında geçen süreler.

İşin niteliğinden doğmayıp da işveren tarafından sırf sosyal yardım amacıyla işyerine götürülüp getirilme esnasında araçlarda geçen süre çalışma süresinden sayılmaz.

**- Günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri**



MADDE 67. - Günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile dinlenme saatleri işyerlerinde işçilere duyurulur.

İşin niteliğine göre işin başlama ve bitiş saatleri işçiler için farklı şekilde düzenlenebilir.

### **- Ara dinlenmesi**

MADDE 68. - Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere;

a) Dört saat veya daha kısa süreli işlerde on beş dakika,

b) Dört saatten fazla ve yedibuçuk saate kadar (yedibuçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat,

c) Yedibuçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat, Ara dinlenmesi verilir. Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir. Ancak bu süreler, iklim, mevsim, o yerdeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak sözleşmeler ile aralı olarak kullanılabilir.

Dinlenmeler bir işyerinde işçilere aynı veya değişik saatlerde kullanılabilir. Ara dinlenmeleri çalışma süresinden sayılmaz.

### **- Gece süresi ve gece çalışmaları**

MADDE 69. - Çalışma hayatında "gece" en geç saat 20.00'de başlayarak en erken saat 06.00'ya kadar geçen ve her halde en fazla onbir saat süren dönemdir.

Bazı işlerin niteliğine ve gereğine göre yahut yurdun bazı bölgelerinin özellikleri bakımından, çalışma hayatına ilişkin "gece" başlangıcının daha geriye alınması veya yaz ve kış saatlerinin ayarlanması, yahut gün döneminin başlama ve bitme saatlerinin belirtilmesi suretiyle birinci fıkradaki hükmün uygulama şekillerini tespit etmek yahut bazı gece çalışmalarına herhangi bir oranda fazla ücret ödenmesi usulünü koymak veyahut gece işletilmelerinde ekonomik bir zorunluluk bulunmayan işyerlerinde işçilerin gece çalışmalarını yasak etmek üzere yönetmelikler çıkartılabilir.

İşçilerin gece çalışmaları yedibuçuk saati geçemez. Gece çalıştırılacak işçilerin sağlık durumlarının gece çalışmasına uygun olduğu, işe başlamadan önce alınacak sağlık raporu ile belgelenir. Gece çalıştırılan işçiler en geç iki yılda bir defa işveren tarafından periyodik sağlık kontrolünden geçirilirler. İşçilerinin sağlık kontrollerinin masrafları işveren tarafından karşılanır.

Gece çalışması nedeniyle sağlığının bozulduğunu raporla belgeleyen işçiye işveren, mümkünse gündüz postasında durumuna uygun bir iş verir. İşveren gece postalarında çalıştırılacak işçilerin listelerini ve bu işçiler için işe başlamadan önce alınan ve periyodik sağlık raporlarının bir nüshasını ilgili bölge müdürlüğüne vermekle yükümlüdür.

Gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işlerde, bir çalışma haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci çalışma haftası gündüz çalıştırılmaları suretiyle postalar sıraya konur. Gece ve gündüz postalarında iki haftalık nöbetleşme esası da uygulanabilir.

Postası değiştirilecek işçi kesintisiz en az onbir saat dinlendirilmeden diğer postada çalıştırılmaz.

c) Yeni işveren işçinin bu davranışını öğrendikten sonra dahi onu çalıştırmaya devam ederse.

### **- İşçinin haklı nedenle derhal fesih hakkı**

MADDE 24. - Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemezsizin feshedebilir:

#### **I. Sağlık sebepleri:**

a) İş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olursa.

b) İşçinin sürekli olarak yakından ve doğrudan buluşup görüştüğü işveren yahut başka bir işçi bulaşıcı veya işçinin işi ile bağdaşmayan bir hastalığa tutulursa.

## II. Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri:

a) İşveren iş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında yanlış vasıflar veya şartlar göstermek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek veya sözler söylemek suretiyle işçiyi yanıltırsa.

b) İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiyeye cinsel tacizde bulunursa.

c) İşveren işçiyeye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse, yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler, yahut işçiyeye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa.

d) İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa.

e) İşveren tarafından işçinin ücreti kanun hükümleri veya sözleşme şartlarına uygun olarak hesap edilmez veya ödenmezse,

f) Ücretin parça başına veya iş tutarı üzerinden ödenmesi kararlaştırılıp da işveren tarafından işçiyeye yapabileceği sayı ve tutardan az iş verildiği hallerde, aradaki ücret farkı zaman esasına göre ödenerek işçinin eksik aldığı ücret karşılanmazsa yahut çalışma şartları uygulanmazsa.

## III. Zorlayıcı Sebepler:

İşçinin çalıştığı işyerinde bir haftadan fazla süre ile işin durmasını gerektirecek zorlayıcı sebepler ortaya çıkarsa.

### **- İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı**

MADDE 25. - Süresi belirli olsun veya olmasın işveren, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir:

### **I- Sağlık sebepleri:**

a) İşçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşayışından yahut içkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa veya sakatlığa uğraması halinde, bu sebeple doğacak devamsızlığın ardı ardına üç iş günü veya bir ayda beş iş gününden fazla sürmesi.

b) İşçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olduğu ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğu Sağlık Kurulunca saptanması durumunda.

(a) alt bendinde sayılan sebepler dışında işçinin hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi hallerde işveren için iş sözleşmesini bildirimatsız fesih hakkı; belirtilen hallerin işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17 nci maddedeki bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra doğar. Doğum ve gebelik hallerinde bu süre 74 üncü maddedeki sürenin bitiminde başlar. Ancak işçinin iş sözleşmesinin askıda kalması nedeniyle işine gidemediği süreler için ücret işlemez.

### **II- Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri:**

a) İş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek, yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işçinin işvereni yanıltması.

b) İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması.

c) İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması.

d) İşçinin işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması veya 84 üncü maddeye aykırı hareket etmesi.

e) İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması.

f) İşçinin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi.

g) İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki işgünü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü, yahut bir ayda üç işgünü işine devam etmemesi

h) İşçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi.

ı) İşçinin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması.

### **III- Zorlayıcı sebepler:**

İşçiyi işyerinde bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması.

**IV-** İşçinin gözüaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17 nci maddedeki bildirim süresini aşması.

İşçi feshin yukarıdaki bentlerde öngörülen sebeplere uygun olmadığı iddiası ile 18, 20 ve 21 inci madde hükümleri çerçevesinde yargı yoluna başvurabilir.

### **- Derhal fesih hakkını kullanma süresi**

MADDE 26. - 24 ve 25 inci maddelerde gösterilen ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan hallere dayanarak işçi veya işveren için tanınmış olan sözleşmeyi fesih yetkisi, iki taraftan birinin bu çeşit davranışlarda bulunduğunu diğer tarafın öğrendiği günden başlayarak altı iş günü geçtikten ve her halde fiilin gerçekleşmesinden itibaren bir yıl sonra kullanılamaz. Ancak işçinin olayda maddi çıkar sağlaması halinde bir yıllık süre uygulanmaz.

Bu haller sebebiyle işçi yahut işverenden iş sözleşmesini yukarıdaki fıkrada öngörülen süre içinde feshedenlerin diğer taraftan tazminat hakları saklıdır.

## Ö Z G E Ç M İ Ş

**Adı ve SOYADI** : Hasan BOZKURT

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 14.02.1978, Almanya

**Medeni Durumu** : Evli

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Simav Cumhuriyet Lisesi, Simav / Kütahya

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

**Yüksek Lisans Diploması** :

**Tez Konusu** : KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞGÖREN DEVRİNİN VE İŞGÖREN DEVİR MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI, ANTALYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce / Fransızca (Orta)

### Bilimsel Faaliyetler

#### İş Denevimi

**Stajlar** : Club Hotel Sera / Resepsiyon / Antalya  
Müskebi Tatil Köyü / Resepsiyon / Bodrum  
Pamfilya / Operasyon / Antalya  
Club Asteria / Misafir Hizmetleri / Belek - Antalya

**Projeler** :

**Çalıştığı Kurumlar** : Onur Air Hava Taşımacılığı  
Pegasus Hava Taşımacılığı

**Adres** : Çağlayan Mh. Çağlayangil Cad. No:37/15 Antalya

**Tel. no** : + 90 535 4242579