

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI

4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK İÇECEK
DEPARTMANLARINDA İŞGÖREN DEVİR HIZI: ÇEŞME YÖRESİNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet SARIOĞLAN

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Ömer L. MET

Balıkesir-2007

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI

4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK İÇECEK
DEPARTMANLARINDA İŞGÖREN DEVİR HIZI: ÇEŞME YÖRESİNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet SARIOĞLAN
200412501008

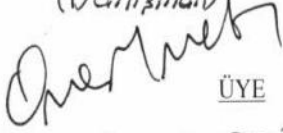
Danışman
Yrd.Doç.Dr. Ömer L. MET

Balıkesir-2007

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İsl. ve Otel
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / ~~Doktora~~ tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday
Mehmet SARIÖZCAN.....23.12.2007 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve
yapılan sınav sonucunda sunulan tezin başarılı..... olduğuna oy birliği ile karar
verilmiştir.

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Ömer L. MET
(Danışman)



ÜYE

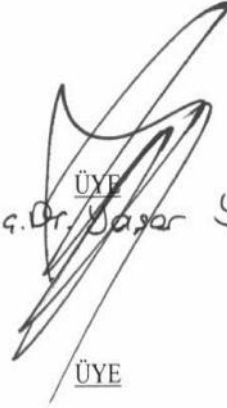
d.Doc.Dr. Murat DOĞUDUBAY



ÜYE

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Başar YILMAZ



ÜYE

ÖZET

4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK-İÇECEK DEPARTMANLARINDA İŞGÖREN DEVİR HIZI: ÇEŞME YÖRESİNDE BİR UYGULAMA

Mehmet SARIOĞLAN

Yüksek Lisans Tezi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET

Mayıs 2007, 138 sayfa

4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızını örnek bir uygulama ile saptanmasını amaçlayan bu yüksek lisans tez çalışmasında; otel işletmelerinde ve özellikle söz konusu işletmelerin yiyecek-içecek departmanlarında insan gücünün önemi, nitelikli işgücünün ve bunun devamlılığının otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanları açısından önem derecesinin saptanması hedeflenmiştir. Bu çerçevede araştırma çalışmasında genel olarak insan kaynakları yönetimi kapsamında otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarındaki mevcut işgören devir hızı ve oranı kavramlarının saptanması üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde otelcilik sektörü ve otel işletmelerinin özellikleri, otel işletmelerinde insan gücünün yeri ve önemi, otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarının ve otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının fonksiyonel olarak önemi literatür taranarak kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devri olgusu, işgören devir oranı hesaplama yöntemleri, işgören devir oranının yüksekliğinin otel işletmesi yiyecek-içecek departmanlarına olan etkisi ve işgören devir oranına etki eden işletme dışı ve işletme içi faktörler literatür taranması yoluyla kavramsal olarak incelenmiştir. Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devrinin literatür taranması yoluyla kavramsal olarak incelendiği birinci ve ikinci bölümde, otel işletmelerinde ve bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanlarında insan

gücünün ve niteliklerinin hayati derecede önemli olmasına rağmen işletme dışı ve işletme içi faktörlerin etkisi sonucunda işgören devir oranının yüksek olması da elde edilen en önemli bulgulardan birisidir.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise, karşılıklı görüşme yöntemi ile otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörenlerin, işgören devrine yönelik düşünce ve bakış açılarının belirlenmesi amacıyla, işgörelere demografik profilleri, işgören devrine, nedenlerine ve etkilerine yönelik sorular sorulmuş ve önermeler verilmiştir. İşgörenlerin sorulara ve önermelere verdikleri cevaplar SPSS programı 11,5 versiyonu ile mevcut işgörenlerin demografik özelliklerinin analizi, işgörenlerin verilen önermelere katılım düzeyleri ve önermeler arasındaki anlamlılık düzeyleri çapraz tablo analizi ile, işgörenlerin genel olarak önermelere verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma düzeylerinin analizi ve önermeler arası korelasyon değerlerinin analizi olmak üzere dört ayrı analiz yapılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında işletme içi faktörler kadar işletme dışı faktörlerin de işgören devir oranının yükselmesini tetiklediği belirlenmiştir. Ayrıca yiyecek-içecek departmanında çalışan mensubu işgörenler açısından işgören devir hızının yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma sonucunda otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında nitelikli insan gücüne duyulan gereksinimi, insan kaynakları departmanı yöneticileri kadar yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin de dikkate alarak, işgören devrini yükselme yönünde tetikleyecek işletme içi faktörleri mümkün olduğunca optimum seviyeye indirmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca işgören devrini yükselme yönünde tetikleyecek işletme dışı faktörler için stratejik planlama yapan ve turizm politikalarını yönlendiren yöneticilerinde etkisiyle turizmin, mevsimlik özelliğinden çıkararak, yılın 12 ayına yayılabilmesi durumunda otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında da işgören devir oranının optimum seviyelere çekilebileceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşgören Devri, İşgören Devir Oranı, İşgören Devir Hızı, Otel İşletmeleri, Yiyecek-İçecek Departmanı.

ABSTRACT

**THE RAPID OF EMPLOYEE TURNOVER IN THE FOOD AND BEVERAGE
DEPARTMENTS OF THE FOUR AND FIVE STARS HOTEL ENTERPRISES: AN
APPLICATION IN ÇEŞME REGION**

Mehmet SARIOĞLAN

Master Thesis

Turism Management and Hospitality Department

Supervisor: Ass. Prof. Ömer L. MET

May 2007, 138 pages

The aim of this master study, which is on the subject of the labor turnover and a sample practice placing in the food and beverage departments of 4-5 starred hotel managements, is to examine the importance of human power in these hotel managements, especially in their food and beverage departments, the qualified work power and its level of importance for these departments. In this frame, the rearch studies are generally made on the terms of labor turnover and rate placing in the food and beverage departments of hotel managements in the scope of human resources management.

In the first part of the study, the importance of hotel industry and hotel managements, the place and importance of human power in hotel managements, and the functional importance of human resources department and food-beverage departments in hotel managements are conceptually examined by searching the literature. In the second part, the fact of labor turnover in the food-beverage departments of hotel managements, the counting methods of labor turnover rates, the effect of labor turnover rates' height onto the food-beverage departments of hotel managements, and the inner and outer factors of the managements affecting the rate of labor turnover are also conceptually examined by searching the literature. In both of these parts, which the labor turnover in the food-beverage departments of hotel managements is conceptually

examined by the way of literature, the rate of labor turnover being high by the effect of management's inner and outer factors is the most important finding although the power and qualifications of human are vitally important in food and beverage departments activated in hotel managements and structure.

In the practicing part of the study, demographic profiles of the labors working in food and beverage departments of hotel managements, labor turnover, its reasons and its effects are asked them and given them some judgements in order to determine their thoughts and points of view against labor turnover by the way of interviewing. The labors' answers for the questions and judgments are gathered in four analysis which are the analysis of existing labors' demographic features, the analysis of the cross-table for the levels of labors' participation in given judgements and of meaningfulness between judgements, the analysis of levels of arithmetical average and standart deviation for labors' answers given generally to the judgements and the analysis of correlation values between judgements. In the practicing part, it is also determined that not only inner factors but also outer factors of managements activate to be increased the rate of labor turnover in the food-beverage departments of hotel managements. Besides the labors as members of food-beverage departments generally think that labor turnover in these departments is high.

At the end of this study, the necessity of reducing the inner factors possibly to the optimum level to activate the labor turnover increasing has occurred as long as the managers of food-beverage department take care the necessity of qualified human power in these departments of hotel managements as much as the managers of human resources department. Also, for the outer factors to activate labor turnover getting high, it has been concluded that labor turnover in food-beverage departments of hotel managements would be reduced to the optimum level as long as the managers, who plan their tourism in strategic level and direct tourism politics, would spread tourism on 12 months of a year taking it out of its seasonal characteristic.

Key words: the labor turnover, the rate of labor turnover, hotel managements, food-beverage department.

ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada işletmeler devamlılıklarını yoğun rekabet koşullarında sürdürmek zorundadırlar. Özellikle dünya ekonomisindeki yeri ve önemi hızla büyüyen turizm sektörü bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerin yoğun rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri, hizmet kalitelerini yükseltebilmeleri ve karlılık oranlarını devamlı bir şekilde büyütmebilmeleri işgörenlerin nitelikleriyle paralellik göstermektedir. Turizm eğitimi almış olan nitelikli işgörenlerin otel işletmelerinde ve otelcilik sektöründe faaliyet göstermeleri otel işletmelerinde ve özellikle otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında hizmet kalitesini yükseltecek bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede eğitilmiş ve nitelikli işgörenlerin otelcilik sektöründe devamlılığını sağlamak için sektörde, özellikle yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir oranını optimum seviyelerde kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Bu çalışmada otelcilik sektöründe ve otel işletmelerinde insan unsurunun önemi ve işgören devri olgusunun otelcilik sektöründeki etkilerini ortaya koymak amacıyla literatür taraması yapılmış ve Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yiyecek-içecek departmanı bünyesindeki işgörelere yönelik işgören devrinin saptanması amacıyla bir araştırma çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızının yüksek olduğu, yükselmesine etki eden bir çok faktörün olduğu ve yüksek düzeydeki işgören devir hızı oranının işgörelere ve işletmeye reel ve moneter maliyetlerinin mevcut olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede çalışmadan ve ortaya çıkan sonuçlardan başta konu ile ilgili tüm akademisyenler olmak üzere otel işletmeleri yöneticilerinin, otel işletmeleri insan kaynakları yöneticilerinin ve yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin yararlanması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana bilgileriyle, görüşleriyle yol gösteren, emeğini esirgemeyen danışmanım, değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Ömer L. MET'e, çalışma sırasında görüşlerinden faydalandığım değerli hocam Prof.Dr. Cevdet AVCIKURT'a, çalışma sırasında benden manevi desteğini esirgemeyen fikirleriyle bu çalışmaya katkıda bulunan değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Yusuf AYMANKUY'a,

Çalışmanın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Ahmet KÖROĞLU'na, değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Sebahattin KARAMAN'a, değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Murat DOĞDUBAY'a ve çalışmada emeiği geçen adını sayamadığım hocalarıma, çalışma hazırlanması sırasında yardımlarını esirgemeyen tüm araştırma görevlisi arkadaşlarıma ve anketin uygulanmasındaki yardımlarından dolayı değerli arkadaşım Süleyman AYDIN'a teşekkür eder, şükranlarımı sunarım. Ayrıca doğduğum günden beri beni her konuda olduğu gibi bu çalışma sırasında da yalnız bırakmayan değerli aileme teşekkür ederim.

Balıkesir, 2007

Arş. Gör. Mehmet SARIOĞLAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANLARINDA İŞGÜCÜ FAKTÖRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

1.1. Otelcilik Sektörü ve Otel İşletmelerinin Özellikleri	2
1.2. Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Departmanının Kapsamı ve Önemi	7
1.3. İşgücü Faktörünün Otelcilik Sektöründeki Yeri ve Önemi	11
1.4. Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanları Açısından İnsan Kaynakları Departmanının Yeri ve Önemi	16

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANLARINDAKİ İŞGÖREN DEVRİNE YÖNELİK KAVRAMSAL ANALİZ

2.1. Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında İşgören Devri	23
2.1.1. İşgören Devrinin Hesaplanmasına Yönelik Yaklaşımlar	25

2.1.2. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında İşgören	29
Devri Mevcut Durumunun Analizi	
2.2. Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında Yüksek İşgören Devrinin Maliyetleri	34
2.2.1. İşletmeden İşgören Çıkarmanın Maliyeti:	40
2.2.2. İşletmeye Yeni İşgören Almanın Maliyeti:	43
2.3. Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında Yüksek İşgören Devrinin Nedenleri	44
2.3.1. Yüksek İşgören Devrine Neden Olan İşletme Dışı Etkenler (Makro Etkenler)	44
2.3.1.1. Genel Ekonomik Durum	44
2.3.1.2. Güvenlik	45
2.3.1.3. Teknolojik İlerlemeler	46
2.3.2. Yüksek İşgören Devrine Neden Olan İşletme İçi Etkenler (Mikro Etkenler)	46
2.3.2.1. Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında Ücretlendirme ve İşgören Devri	47
2.3.2.2. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında İş Tatmini ve İşgören Devri	51
2.3.2.3. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında İşgören Eğitimi ve İşgören Devri	56
2.3.2.4. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Stres Faktörü ve İşgören Devri	64
2.3.2.5. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Ergonomi ve İşgören Devri	69
2.3.2.6. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Yetki Devri (Empowerment) ve İşgören Devri	71

BÖLÜM III

4-5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ YIYECEK-İÇECEK DEPARTMANLARINDA İŞGÖREN DEVİR HIZINA İLİŞKİN ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Giriş	73
3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kullanılan Yöntem	75
3.2.1. Araştırmanın Amacı	75
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı	75
3.2.3. Araştırmanın Yöntemi	76
3.3. Araştırma Verilerinin Analizi	76
3.3.1. Araştırma Çalışmasına Katılan İşgörenlerin Demografik Profillerinin Analizi	77
3.3.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analizi	80
3.3.3. Önermeler Arası Anlamlılık Düzeyi Analizi	84
3.3.2.1. İşgörenlerin Yaşları İtibariyle Diğer Önermelere Verdikleri Cevapların Analizi	85
3.3.2.2. İşgörenlerin Medeni Durumları İtibariyle Önermelere Verdikleri Cevapların Analizi	89
3.3.2.3. İşgörenlerin Verdikleri Cevapların Diğer Bağımlı Değişkenler Arasındaki Çapraz Tablo Analizi	92
3.3.4. Önermeler ile İlgili Korelasyon Analizi	95
Sonuç ve Öneriler	100
KAYNAKÇA	114
EKLER	136

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 Genel Olarak Ülkeler İtibariyle İşletmeden İşgören Çıkartmanın Maliyeti	42
Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Profillerinin Analizi Tablosu	78
Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Verilen Önermelere İlişkin Düşüncelerinin Analizi	81
Tablo 3.3 Yaş ile Mesleki Turizm Eğitimi Durumu Arasındaki Çapraz Tablo	85
Tablo 3.4 Yaş ile Öğrenim Durumu Arasındaki Çapraz Tablo	85
Tablo 3.5 Yaş ile Türk Turizm Sektörünün Geleceğinin Önem Durumu Çapraz Tablosu	86
Tablo 3.6 Yaş ile İşgörenin Kendini Geliştirme İmkânı Arasındaki Çapraz Tablo	87
Tablo 3.7 Yaş ile Terfilendirme Arasındaki Çapraz Tablo	87
Tablo 3.8 Yaş ile Sosyal Güvenlik Arasındaki Çapraz Tablo	88
Tablo 3.9 Yaş ile İş Performansı Arasındaki Çapraz Tablo	89
Tablo 3.10 Medeni Durum ile Düzensiz Çalışma Saatleri Arasındaki Çapraz Tablo	90
Tablo 3.11 Medeni Durum ile Fazla Çalışma Saatleri Arasındaki Çapraz Tablo	90
Tablo 3.12 Medeni Durum ile Maaşların Geç Alınmasına İlişkin Çapraz Tablo	91
Tablo 3.13 Medeni Durum ile Çıkarılma Korkusu Arasındaki Çapraz Tablo	91
Tablo 3.14 <i>Çalışılan Ünite ile En Son Aldığı Diploma Derecesi Arasındaki Çapraz Tablo</i>	92
Tablo 3.15 Çalışılan Ünite ile Mesleki Turizm Eğitimi Durumu Arasındaki Çapraz Tablo	93
Tablo 3.16 Diploma Derecesi ile Çıkarılma Korkusu Arasındaki Çapraz Tablo	93

Tablo 3.17 Çalışılan Ünite ile Kendini Geliştirme İmkânı Arasındaki Çapraz Tablo	94
Tablo 3.18 Diploma Derecesi ile Kendini Geliştirme İmkânı Arasındaki Çapraz Tablo	95
Tablo 3.19 Önergeler Arası Korelasyon Değerleri Analizi Tablosu	96

GİRİŞ

Turizm endüstrisi dünya da hızlı bir şekilde gelişen ve bu gelişimin süreklilik gösterdiği ender endüstriler arasında yer almaktadır. Turizm endüstrisinin dünya çapında sürekli bir şekilde büyümesi ve bu büyümenin süreklilik arz etmesi, turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren ve turizm endüstrisi alt sektörleri içerisinde kayda değer öneme sahip olan otelcilik sektörünün de büyümesine pozitif yönde etki göstermektedir.

Dünya genelinde olduğu gibi turizm endüstrisinin gelişmesiyle birlikte Türkiye’de de otelcilik sektörünün büyümesinde pozitif etki göstermiştir. Otelciliğin bir hizmet sektörü olması dolayısıyla büyük ölçüde insan gücüne gereksinim duymaktadır. Bu çerçevede turizm endüstrisinin büyümesi en büyük alt sektörü olan otelcilik sektörünü büyütüştür. Büyüyen otelcilik sektörü hizmet üretiminde insan gücünden yararlanma gereği duymuş ve bu gereksinim doğrultusunda bünyesinde işgören istihdam etmeye başlamıştır. Teknolojik gelişmenin baş döndürücü bir hızla ilerlediği günümüz dünyasında otelcilik sektörü otomasyonlaşmanın kullanım olanağının çok kısıtlı olduğu ender sektörlerin başında gelmektedir.

Otelcilik sektörünün iş dünyasındaki yoğun teknolojik ilerlemenin getirdiği otomasyonlaşmadan etkilenmeyen ender sektörlerden birisi olması, sektörün hizmet kalitesinin bünyesinde faaliyet gösteren insan gücünün nitelikleriyle paralellik göstermesine neden olmuştur. Özellikle otel işletmeleri bünyesinde emek-yoğun üretime en çok gereksinim duyan yiyecek-içecek departmanlarında işgören nitelikleri büyük önem taşımaktadır. Otel işletmesi yiyecek-içecek departmanına nitelikli işgörenlerin sağlanması, işgörenlerin mevcut niteliklerini yükseltilmesi ve bu mevcut nitelikleri yükseltile işgörelere otel işletmesinde süreklilik kazandırılması ise otel işletmeleri insan kaynakları yönetimi ile yiyecek-içecek departmanı yönetiminin koordinasyonu ile sağlanabilmektedir. Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında çalışan nitelikli işgörenlerin otelcilik sektöründe ve otel işletmelerinde sürekliliklerinin sağlanması sektördeki hizmet standardının yükseltilmesi açısından oldukça önemlidir.

BÖLÜM I

OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK-İÇECEK DEPARTMANLARINDA İŞGÜCÜ FAKTÖRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

1.1. Otelcilik Sektörü ve Otel İşletmelerinin Özellikleri

Dünya çapındaki ülkelerin ve toplumların refah seviyeleri ile birlikte boş zamanları da gün geçtikçe artmaktadır. Bireylerin boş zamanlarıyla birlikte ücretli tatil sürelerinin uzaması ile refah seviyelerinin artması bireylerin yurt içindeki ve yurt dışındaki çeşitli destinasyonlara yönelmiştir.

Turizm dünya ekonomisi içerisinde petro-kimya ve otomotiv ile birlikte en fazla gelir yaratan üç sektör arasında yer almaktadır. Turizm sektörünün, dünyada ulaştığı katılım sayısı ve elde edilen gelir bakımından iki binli yılların başında dünyada birinci sırada yer alacağı tahmin edilmektedir.¹ Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm, dünya ekonomisinde en hızlı genişleyen sektörlerden biri haline gelmiştir.² Otelcilik sektörü küreselleşen dünyanın en hızlı büyüyen endüstrisi ve büyümesi süreklilik arz eden turizm endüstrisinin bir alt kolu olarak yer almaktadır.

Otelcilik sektörü şu şekilde tanımlanabilir;

Birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen otel işletmelerinin oluşturduğu sektöre otelcilik sektörü denir.³ Otelcilik sektörü; insanların sürekli olarak yaşadığı yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları gezilerde onların konaklama, yeme-içme ve kısmen de eğlence ve diğer bazı sosyal

¹ Yusuf Aymankey ve Şimal Aymankey, (2003), **VII. ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Alternatif Turizm Çeşitleri ile İlgili Hedef, İlke ve Politikaların İncelenmesi**, Türkiye'nin Alternatif Turizm Potansiyeli ve Güncel Sorunları Konferansı, 3-4 Mayıs 2003, Çankırı.
<http://cmyo.ankara.edu.tr/iktisat/TURKONF/web/AYMANKUY.doc>(Erişim Tarihi 22 Haziran 2006), s.2.

² Yusuf Aymankey ve Mehmet Sarıoğlan, (2006), **Türk İç Turizmi İçin Önemli Bir Etken Olarak II. Konutlar ve Altınoluk Yöresinde Bir Araştırma**, II. Eğirdir Ulusal Turizm Sempozyumu, s.66.

³ Öcal Usta, (2002), **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, s.164.

ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerin oluşturduğu turizmin alt dalı olan bir sektördür.⁴ Bu açıdan bakıldığında otelcilik sektörünün, olağan insan gereksinimlerini devamlı yaşadıkları yerler dışında karşılayan bir sektör olduğunu sylenenilir.

Otelcilik sektörünün temel işlevi, değişik bir mekanda bulunan turiste geceleme imkanı sağlamaktır. Seyahat harcamaları içerisinde en büyük payı konaklama giderlerinin teşkil ettiği dikkate alınırsa, otelcilik sektörünün turizm olayı içerisindeki önemi kendiliğinden ortaya çıkar.⁵ Otelcilik sektörü, evden uzak kalan insanların gereksinimlerini sağlamaya yönelik işletmelerdir. Bu nedenle otelcilik sektörü, maddi ürünler üreten endüstrilerden birçok yönden farklılık arz etmektedir. Otelcilik sektörü, insanların insanla meşgul olduğu bir endüstridir.⁶ Böylece otelcilik sektörünün ekonomik bir sektör olduğu kadar insan unsuruna sıkı sıkıya bağlı bir sektör olduğu ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak otelcilik sektörünün özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir⁷;

- Otel işletmeleri “zaman” satar; otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetini stoklama imkanı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle, otel aslında “satılan zaman” olmaktadır.
- Otelcilik sektörü büyük lde insan gücüne dayanır; otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük lde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanmasında ve servisinde, büyük

⁴ Haşim Aras, (1993), **Konaklama işletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, T.C. Turizm Bakanlığı, Ankara, s.4.

⁵ Yaşar Yılmaz, (2005), **Konaklama işletmelerinde Yiyecek&İecek Maliyet Kontrolü**, Detay Yayıncılık, Ankara, s.5.

⁶ Bahattin Rızaoğlu ve Murat Hançer, (2005), **Menü ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, s.2.

⁷ Ed. Burhanettin Zengin, (2001), **nbro Yönetimi ve nbro Otomasyon Sistemleri**, Değişim Yayınları Adapazarı, s.2-3.

ölçüde insan gücünden yararlanır. Bu nedenle emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.

- Otelcilik ve otel hizmetleri otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir; otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik, otelin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir.
- Otel işletmeleri günün yirmi dört saati, haftanın yedi günü ve yılın her günü sürekli hizmet veren işletmelerdir; müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için, rahat ve huzurlu bir ortamın oluşturulmasında yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir.
- Otelcilik sektörü, dinamik bir sektördür; otel, hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve modaya bağımlılığı fazla olan bir sektördür. Zaten değişime ayak uyduramayan otel işletmeleri zamanla piyasadan çekilmek zorunda kalacaklarını söylemek mümkündür.
- Otelcilik sektöründe risk faktörü oldukça yüksektir; turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik şartlara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

Otel işletmeleri geleneksel konaklama tesislerinden en yaygın olanıdır. Seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir.⁸ Otel, öncelikle yer yabancısı olan kişilerin konaklama, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını, daha sonra da o yörede yaşayanların sosyal içerikli isteklerine yönelik hizmetleri belirli bir ücret karşılığında sunan ekonomik ve sosyal

⁸ Yaşar Yılmaz, (1997), **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, s.8.

içerikli işletmelerdir.⁹ Oteller aynı zamanda, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmelerdir.¹⁰ Otel işletmeleri çeşitli nedenlerle sürekli yaşadığı yer dışına çıkan bireylerin günlük gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olan ekonomik amaçla kurulmuş işletmelerdir.

Otel işletmeleri, turizm sektörü içerisinde en kapsamlı ve yoğunluğun en fazla olduğu işletmelerdir. Tarih boyunca çeşitli şekillerde hizmet veren geleneksel konaklama işletmeleri çağın gereklerine uygun olarak sürekli gelişme içinde olmuş ve günümüzdeki özelliklerine ulaşmıştır. Otel işletmeleri teknolojik gelişmeler ve sürekli artan rekabet ortamında, turizm sektörü içinde her zaman ilk etkilenen işletmeler olmuştur.¹¹ Otel; yapısı teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değerleri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı bir meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir.¹² Bu çerçevede otel işletmeleri çeşitli aktiviteleri bünyesinde bulunduran ve bu aktiviteleri uyumlu bir şekilde ticari amaçla turistlere sunan işletmelerdir.

Oteller asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.¹³ Ayrıca otel işletmelerinin devamlılıklarını sağlayabilmeleri müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle doğru orantılıdır. Bu açıdan bakıldığında otelcilik sektöründe kaliteyi yükseltmenin, müşteri memnuniyetini sağlanmanın ve dolayısıyla işletmenin karlılığı ile birlikte devamlılığında da en büyük

⁹ Engin Taşkın,(1997), **Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü ve Azaltılması**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, s.2.

¹⁰ Zengin, (2001), **a.g.e.**, s.1.

¹¹ Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir, (2002), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, s.7.

¹² Hasan Olalı ve Meral Korzay, (1993), **Otel İşletmeciliği**, Betaş Yayınları, İstanbul, s.25.

¹³ Zengin, (2001), **aynı**, s.13.

faktör yine işgörendir.¹⁴ Bu açıdan bakıldığında otel işletmelerinde insan unsurunun hayati düzeyde önem arz ettiği ortaya çıkmıştır.

Bu açıklamalardan sonra otel işletmelerini genel olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür; “kişilerin sürekli ikamet ettikleri yerler dışında ve belirli ücret karşılığında geçici olarak konaklamalarına-gecelemelerine olanak sağlayan, yiyecek-içecek, eğlence ve dinlenme gereksinmelerini karşılayabilen belirli ölçülerde çeşitli aktiviteleri sunan ve ülke ekonomisine belirli bir katkı sağlayan ticari amaçla kurulmuş işletmelerdir.¹⁵ Bu tanımların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Fakat, yapılan her tanımda; otel işletmelerinin kar amacıyla kurulmuş, müşterilerin öncelikle konaklama, bununla birlikte yeme-içme ve eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmiş işletmeler oldukları görülecektir.¹⁶

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere oteller tüketicilerin konaklama ihtiyaçlarının yanında beslenme, hatta eğlenme, alış-veriş gibi gereksinimlerini de karşılamakta ve bu gereksinimlerini karşılama amacına yönelik olarak yan ünitelerle donatılmaktadır.¹⁷

İnsanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik ve sosyal bir işletme karakteri taşıyan otel işletmelerini; diğer işletmelerden ayıran pek çok özellikleri bulunmaktadır.¹⁸ Otel işletmelerinin genel özellikleri incelendiğinde, bu işletmelerdeki insan unsurunun önemi daha iyi anlaşılacaktır.¹⁹

¹⁴ Cevdet Avcıkurt ve Özlem Köroğlu, (2006), **Termal Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatini Arttıran Nitelikleri Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Mart-2006, Yıl:3, Sayı:1, s.14.

¹⁵ Tütüncü ve Demir, (2002), **a.g.e.**, s.8.

¹⁶ Barış Erdem, (2002), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.8.

¹⁷ Yılmaz, (1997), **a.g.e.**, s.8.

¹⁸ Usta, (2002), **a.g.e.**, s.164-165.

¹⁹ Ekrem Özdemir ve Ali Talip Akpınar, (2002), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(3), 2002/2, s.87.

Bu işletmelerin genel özellikleri şunlardır;^{20 21}

* Otel işletmelerinde üretilen hizmet ve ürünün uzun süre stoklama özelliği bulunmadığından, hizmetin sunulduğu anda müşteriye satılması gerekmektedir.

* Otel işletmeleri, büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Otel işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü oldukça önem taşımaktadır.

* Otelcilik, çalışan personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirmektedir.

* Otel işletmeleri günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü sürekli hizmet vermektedir.

* Konaklama işletmeciliği, sürekli değişiklik gösteren ve hizmetin zevk ve moda bağlılığı fazla olan bir sektör olması nedeniyle, dinamik bir karaktere sahip bulunmaktadır.

* Turizm endüstrisinde talebin, önceden kesin olarak bilinmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağımlı olması nedeniyle, tahminde bulunmak güçtür. Bu nedenle otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

* Otel işletmeciliği, tekniğin, fikirlerin ve çalışma yöntemlerinin devamlı şekilde değişimlere uğradığı çok hassas bir işletme dalı özelliği taşımaktadır.

* Otel işletmeleri, riskli işletmelerdir. Çünkü turizm talebi, öncesinden kesin olarak tahmin edilmesi güç olan ekonomik, sosyal ve politik koşullara bağlı bulunmaktadır.

* Otel işletmesi tarafından üretilen mal ve hizmetlerde standardizasyona gidilmesi oldukça zor olmaktadır.

1.2. Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Departmanının Kapsamı ve Önemi

Otelcilik işletmeleri turistlere konaklama imkanının yanı sıra yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerdir. Otel işletmelerinin gelir ve gider dengesinde büyük oranlara sahip olan yiyecek-içecek departmanı, aynı zamanda bünyesinde çalışan

²⁰ Usta, (2002), a.g.e., s.164-165.

²¹ Özdemir ve Akpınar, (2002), a.g.e., s.87.

işgörenlerin oransal olarak büyüklüğüyle de otel işletmelerinde önemli departmanlardan birisidir.

Büyük ölçekli otel işletmeleri için yiyecek-içecek departmanı, bir yiyeceğin teslim alınmasından, depolanmasına, pişirilmesinden, servisine ve sanitasyonuna kadar bir çok işlemin yapılmasını sağlayan müşteri beslenme ihtiyaçlarını karşıladıkları bir departmandır. Mutfak, servis ve bar şeklinde sınıflandırılabilir. ²²

Otel işletmelerindeki yiyecek-içecek işlemleri, yüksek derecede bilgi ve beceri gerektirir. ²³ Yiyecek-İçecek departmanı yiyecek ve içecek malzemesi satın alma ve depolama, yiyecek hazırlama, yemek ve içki servisi hizmetlerini yapan bir departmandır. Modern otel işletmeleri müşterilerine sundukları konaklama hizmeti yanında, yemek ve içki servisi de yaparlar. ²⁴

Otel işletmeleri bünyesinde müşterilerin yeme içme gereksinimlerini kar amacıyla karşılayan ticari işletmelerdir. ²⁵ Yiyecek-İçecek departmanı ise otelin; yiyecek, içecek, ve servis (hizmet) olanaklarını sağlayan üretim departmanıdır. ²⁶

Çeşitli nedenlerle evlerinden uzaklaşan insanlar, yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli olmasını beklerler. Bu kalite hem yenilen yemeğin ve alınan içkinin tat ve lezzeti açısından, hem de sunulan servisin şekli açısından olacaktır. Kaliteli hizmet veren yiyecek ve işletmeleri, satış gelirlerinin artmasına da neden olacaklardır. ²⁷

²² Murat Doğdubay, (2006), **Büyük Ölçekli Otelde Yiyecek-İçecek Departmanının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği**(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.20.

²³ S. Medlik, (1997), **Otel İşletmeciliği**, Çev: Ömer L. MET, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, Yayın No:14, s.62.

²⁴ Ertuğrul Çetiner, (1995), **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutubay Yayınları, Ankara, s.19.

²⁵ Ahmet Aktaş, (2001), **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, s.4.

²⁶ Yılmaz, (2005), **a.g.e.**, s.14.

²⁷ Ertuğrul Çetiner, (2002), **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, s.536.

Yiyecek-içecek departmanı, bir yiyeceğin ve içeceğin teslim alınmasından, depolanmasına, pişirilmesinden servisine, kadar bir çok işlevin yapılmasını sağlayarak, müşterilerin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılandığı departmanıdır. Bu departmanda yapılan işlevler şunlardır:²⁸

a) Satın alma ve Depolama: Daha önce belirlenmiş ve tanzim edilmiş menülerde yer alan yiyeceklerin hazırlanması için gerekli malzemelerin sipariş edilmesi, teslim ve depolanmasıyla ilgili çalışmalar yapar. Depolanan malzemelerin dağıtımı ise yine aynı departman tarafından gerçekleştirilir.

b) Mutfak: Depodan aldığı malzemeden yararlanarak yiyecekleri hazırlayan ve müşterilere sunacak hale getiren yiyecek-içecek departmanının alt departmanıdır. Yiyecek-içecek departmanının en önemli fonksiyonları bu ünite tarafından gerçekleştirilir.

c) Servis-Restaurant: Yiyeceklerin mutfakta hazırlandıktan sonra müşterilere sunulmasına ilişkin hizmetlerin yürütüldüğü ünitedir.

d) Bar: İşletme depolarından alınan içeceklerin müşterilere sunulmasına ilişkin hizmetlerin yürütüldüğü ünitedir.

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek departmanının önemi, gerek ev dışında tkutilmekte olan üretilen yiyecek ve içecek miktarı, gerekse otellerde yiyecek ve içki satış gelirlerinin toplam gelirlere olan katkısıyla ölçülebilir.²⁹ Nitekim, otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanı, otele gelen misafirlerin konaklama süresince beslenme ihtiyaçlarının karşılanması için faaliyet gösteren bir departman olmakla birlikte, otel işletmelerinde odalar departmanından sonra en fazla gelir getiren departmandır.³⁰

²⁸ Taşkın, (1997), **a.g.e.**, s.10.

²⁹ Olalı ve Korzay, (1993), **a.g.e.**, s.364.

³⁰ Erdem, (2002), **a.g.e.**, s.37.

Otellerin yiyecek-içecek departmanlarının, kitleye y6nelik yiyecek-içecek hizmet işletmeleri içindeki yerini belirlemeye çalışırken otellerin sunduğu hizmetlerin temelde iki grupta toplanıldığı unutulmamalı; oda(konaklama), yiyecek-içecek. Yiyecek-içecek departmanının sunduğu hizmetlerin otel için taşıdığı 6nem, otel işletmelerinin gelirlerini oluşturan kalemler ve bu kalemlerin toplam gelirler içindeki payı incelenerek daha iyi anlaşılabilinmektedir.³¹ Oda satış gelirleri bir tarafa bırakıldığında kalan gelirlerin en b6y6k dilimi (%38,6) ile yiyecek-içecek gelirleri oluşturmaktadır. Bu departmanın gelirlerinin b6y6k kısmını ise, (yaklaşık %71'i) yiyecek satışlarından elde edilmektedir.³²

Yiyecek-içecek hizmeti her şeyden 6nce bu hizmetten yararlanacak olan misafirler(muşteriler) y6n6nden 6nemlidir. 6nk6 modern çağda insanların hayat standardı, g6rg6 ve bilgileri arttıka, yaşam biçimleri de değişmektedir. İnsanlar her ne şekilde ve nerede olursa olsun yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli olmasını istemektedirler.³³

Yiyecek içecek departmanlarının ideal 6rg6tlenmeleri ancak beş yıldızlı otellerde g6r6lebilmektedir. 6te yandan, konaklama işletmeleri içinde yer alan yiyecek-içecek 6niteleri; konaklama işletmesinin b6y6kl6ė6ne, niteliğine ve konumuna g6re farklılık g6sterebilmektedir.³⁴ B6y6k 6lekli otel işletmeleri b6nyesinde faaliyet g6steren yiyecek-içecek departmanları daha k66k 6lekli oteller b6nyesindeki yiyecek-içecek departmanlarına g6re 6rg6tlenmelerini daha sistematik olarak s6rd6rmektedirler. 6zellikle otomasyonlaşmanın yiyecek-içecek departmanlarında çok sınırlı 6l6tler dahilinde olması bu departmandaki insan g6c6 s6rekliliğini daha da 6nemli boyutlara taşımaktadır. Yiyecek-içecek departmanlarındaki işg6renlerin s6rekliliği işletmenin kalitesini, standartlarını ve muşteri memnuniyetini arttıracadığı gibi işletmelerin karlılıklarını da arttıracaktır. Bu açıdan bakıldığında, b6y6k 6lekli otel işletmeleri b6nyesinde faaliyet g6steren yiyecek-içecek departmanından optimum d6zeyde

³¹ Fazıla akır Aydemir, (1996), **Yiyecek- İçecek Hizmetleri**, Gastronomi Dergisi No:8, s.42-43.

³² Taşkın, (1997), **a.g.e.**, s.20.

³³ Aktaş, (2001), **a.g.e.**, s.3.

³⁴D6ndar Denizler, (2005), **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Y6netimi**, Detay Yayınları, Ankara, s.13.

faydalanmak için departman bünyesinde çalışan işgörenlerin sürekliliklerini sağlamaları gerekmektedir.

1.3. İşgücü Faktörünün Otelcilik Sektöründeki Yeri ve Önemi

Dünyada tüm sektörlerde yoğun otomasyonlaşmanın yaşanması insan unsurunu ve niteliklerini ikinci plana itmiştir. Ancak otelcilik sektörünün otomasyonlaşmanın sınırlı olduğu sektörlerden birisi olması, insan unsuru ön plana çıkartmıştır. Otelcilik sektöründe insan unsurunun niteliği ve niceliği sektörün insan unsuruna olan gereksinimi nedeniyle büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede otelcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri insan unsuruna bağlıdır.

Yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmalarına bağlıdır.³⁵ Günümüz dünyasında ülkelerin en değerli varlıkları çağın gerektirdiği bilgi, teknoloji ve beceri ile donatılmış eğitilmiş insan kaynağına sahip olmaları ile paraleldir. Turizm sektörü açısından konuya yaklaşıldığında, ülkelerin dünya turizm pazarından alacakları payların arttırılması, bir diğer ifadeyle rekabet edilebilir bir ülke ve sektör olmalarının temeli; bilimden faydalanma, teknolojiyi kullanma, gerekli ve yeterli bilgi ve beceri ile donatılmış işgücü yetiştirmeye yönelik eğitim-öğretim programları geliştirmek ve uygulamaya dayanmaktadır.³⁶

Üretim sürecinin temel girdilerinden biri olan insan gücü işletmelerin en değerli varlıklarıdır. Açık bir sistem anlayışıyla bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenir değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları

³⁵ Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin ve Serhat Erat, (2004), **Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş tatmini Arasındaki İlişkiler**, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, s.168.

³⁶ Yusuf Aymanıuy ve Şimal Aymanıuy, (2002), **Önlisans Ve Lisans Düzeyindeki Turizm Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarının Buldukları Yerlerin Analizi Ve Turizm Eğitimi İçin Bir Öneri Model**, Turizm Eğitimi Konferansı-Ankara, 11-13 Aralık 2002, s.29.

işletme içinde uyumlu bir şekilde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç insan gücüdür.³⁷

Modern ekonomik yapıda hizmetler sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak bir sektörler kesiti görünümündedir. Konaklama, yiyecek-içecek , ulaştırma, haberleşme, eğlence, sağlık ve benzeri ekonomik faaliyet alanlarında üretim yapıldığından sektörel yapı oldukça yaygın ve karmaşık bir özellik göstermektedir.³⁸

İnsan faktörü her organizasyonun genel başarısında önemli rol oynamakla birlikte, özellikle insanların ağırlandığı hizmet sektöründe bu rolün önemi daha da büyüktür. İşgücünü oluşturan insanların çoğu turizm ve otelcilik sektöründe müşterilerle doğrudan ilişki içindedir ve organizasyonun genel amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Bir çok endüstri dalında otomasyon, insan faktörünün önemini azaltmışsa da, bu durum turizm işletmelerinde son derece zayıf olmuştur.³⁹

Ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir.⁴⁰

Turizm endüstrisi emek-yoğun niteliklere sahip, otomasyona diğer sektörlerden daha az imkan tanıyan bir hizmet sektörüdür. Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği bu sektörün insan unsuruna dayalı olmasıdır.⁴¹ Turizm

³⁷ Oya Erdil, Halit Keskin ve Erdal Deniz, **Bir Maliyet Unsuru Olarak İşgücü Devir Hızı Oranlarının İşletmeler Açısından Önemi**, 9. Ulusal Yönetim Organizasyonu Kongresi-İstanbul Üniversitesi-24-26 Mayıs 2001, İstanbul, s.1.

³⁸ Ahmet Aktaş, A. Akın Aksu, Ali Cengiz, Rüya Ehtiyar, (1999), **Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği**, **Standart Dergisi**, Sayı:450, Haziran-1999, s.43.

³⁹ Hasan İbicioğlu, Umut Avcu ve Yasin Boylu, **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme**, Gazi Üni. Tic. Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, s.3.

⁴⁰ Hüseyin Çeken ve Barış Erdem, **Turizm Sektörünün İstihdam Yaratmadaki Etkisi**, www.isguc.org(Çevrimiçi:14.02.2006), Cilt:5, Sayı:1, s.1.

⁴¹ Edip Örucü, Zeki Atıl Bulut ve Ali Naci Karabulut, (2005), **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Ve Ödül Yönetimi Sistemi(Muğla İli Örneği)**, Gazi Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, 7/1(2005), s.53.

endüstrisi, diğer sektörlerle ya da diğer endüstrilerle kıyaslanamayacak kadar büyük ölçüde insan gücünü gereksinir.⁴²

Turistik mal ve hizmet üretiminin tüketicinin beklentisine uygun hizmet üretebilmek ve sonuçta müşteri tatminini yaratmak hizmet endüstrisindeki işgöreni odak noktasına getirmektedir. Tüketici ile yüz-yüze iletişimin gerçekleştiği hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler için bu faktörün önemi daha da artmaktadır.⁴³

Turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektörün yapısal bütünleşmesinde hakim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından “işgücü faktörü” ön plana çıkmaktadır. Çünkü, insan turizm sektörünün belkemiğidir. Bir bütün olarak hizmet sektöründe iş yöntemleri ve kullanılan teknoloji ne kadar değişirse değişsin, verimliliği büyük ölçüde işgücü belirlemektedir.⁴⁴

Hizmet sektörünün alt dalı olarak turizm sektörü içinde yer alan otel işletmelerinin emek-yoğun yapısı, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, işgörenlerin birbirleri ile uyum içinde çalışma zorunluluğu ve hizmetin süreklilik arz etmesi insan unsurunu üretimde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkartmaktadır.⁴⁵ Otel işletmelerinin emek-yoğun olması yanında, çalışan-müşteri-yönetici ilişkisinin yoğun olması, bu sektörde insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır.⁴⁶

Turizm endüstrisinde gelişmelerini tamamlayan ve hedef kabul edilen ülkeleri incelediğimiz zaman, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan tılsımın sadece maddi kaynakları, yatırım, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğunu görmekteyiz. Gerçekten ihtiyaçları karşılayacak olan bir mal ve hizmeti üretmeyi düşünen, bu amaçla bir işletme kuran, faktörleri tedarik eden, üreten, satan,

⁴² Alparslan Usal ve Osman Avcı, (2006), **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi**, Detay Yayınları-Ankara, s.1.

⁴³ Nuray Selma Özdiçiner ve Velittin Kalınkara, (2005), **Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt;16, Sayı:1, 2005, s.83.

⁴⁴ Aktaş, Aksu, Cengiz ve Ehtiyar, (1999), **a.g.e.**, s.43.

⁴⁵ Oktay Emir ve Ahmet Baytok, (2004), **Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği**, I.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri Kitabı, 15-16 Nisan 2004, s.251-252.

⁴⁶ Meryem Akdoğan Kozak, (1998), **Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri**, TUGEV Seçme Makaleler-29, s.66.

işletmedeki faaliyetleri planlayan, organize eden, yürüten, koordine eden ve denetleyen insandır.⁴⁷

Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan mal ve hizmetler, konukların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak, emek-yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, otel işletmeciliğinde her ne kadar teknolojik gelişmeler yakından takip edilse de; hizmetin sunumu sadece insan tarafından yapılıyor olması, bu alanda görev yapan işgörenlerin bazı farklı ve önemli özellikleri taşımalarını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde işgörenlerin yönetimi, işletmenin başarısını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.⁴⁸

Otel işletmelerinde işgücünün önemini sistem anlayışı içerisinde değerlendirildiğinde, otelcilik sektörü ana sistem, işgücü faktörü ise otelcilik sektörünün alt sistem olarak düşünülürse, bir ana sistem ve bunu oluşturan alt sistemlerin karşılıklı bir etkileşimi vardır. Doğal olarak, ana sistemin başarısı alt sistemlerin başarısına bağlı olduğu gibi, alt sistemlerin etkinliği de ana sistemin genel şartlarının düzgün olmasına bağlıdır.⁴⁹ Bu çerçevede otelcilik sektörünün başarısı işgücü faktörünün etkinliği ile doğru orantılı bir ilişki içerisindedir ve otelcilik sektörünün başarısı işgücünün etkin kullanılmasına bağlıdır.

Turizm endüstrisinde gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir. Buna göre, bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır. Örneğin; otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki işgörelere kadar gerekli niteliklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, otel yatırımı istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olsun, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması mümkün değildir. Bu durum yalnız otel işletmeleri için değil, otelcilik

⁴⁷ Sibel Sü, (1999), **Konaklama Sektöründe Çalışanların Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, s.4

⁴⁸ Nazmi Kozak ve Meryem Akdoğan Kozak, (1999), **Otel İşletmelerinde İşgören Yönetimi**, s.99.

⁴⁹ Yusuf Aymankey ve Şakir Sakarya, (2003), **Finansal Piyasalar ve Meslek Etiği**, International Business Professional Ethics Congress- Hacettepe Üniversitesi, 17-19 Mayıs 2003, s.190.

sektörü içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir.⁵⁰

Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır.⁵¹ Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir. İnsanlar otele geldiklerinde ön büro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, eğlence hizmetleri animatörlerce gerçekleştirilmekte ve otelden ayrılışlarına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır.⁵²

Otelcilik sektörü emek-yoğun özelliği nedeniyle ekonomilerde önemli bir istihdam yaratıcı özellik arz etmektedir. Aynı zamanda nitelikli işgücünü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Bu zorunluluk, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin nitelikli olmalarından kaynaklanmaktadır. Hizmet standardının yüksek tutulması gerektiği turizm işletmelerinde niteliğin önemli bileşenlerinden biri hatta birincisi işgören ve işgören niteliğidir. Otelcilik sektöründe istihdamın özellikleri şu şekilde özetlenebilir,⁵³

- Yeni istihdam olanakları yaratmak için gerekli olan sermaye başlangıçta oldukça yüksektir.
- Otelcilik işletmelerinde diğer sektörlerle göre daha genç bir işgücü çalışmaktadır.
- Mevsimlik özelliği nedeniyle işletmelerde personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir.
- Turizm sektöründeki işgörenlerin büyük bir çoğunluğu otel işletmelerinde çalışmaktadır.

⁵⁰ Barış Erdem, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi**, www.isguc.org(Çevrimiçi:19.04.2006), Cilt:5, Sayı:2, s.2.

⁵¹ Erdem, **aynı**, s.2

⁵² Sü, (1999), **a.g.e.**, s.4.

⁵³ Firuzan Saç, (1998), **Turizmde İşgücü Piyasası**, İstihdam ve Eğitim, T.C. Turizm Bakanlığı 2. Turizm Şurası-20-22 Ekim, s.78.

Bu özelliklerde gösteriyor ki; otel işletmelerinde işgörenleri işe alma, işe yerleştirme, eğitim ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarısında önemli bir yere sahiptir.⁵⁴

1.4. Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanları Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Otelcilik sektöründe otomasyonlaşmanın sınırlı olması ve insan unsuruna sıkı sıkıya bağlı bir sektör olması, otelcilik sektörü bünyesinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır. Özellikle otel işletmelerinde oransal olarak en fazla işgören bulunduran departmanı olan yiyecek-içecek departmanında insan kaynakları yönetiminin etkinliği büyük önem arz etmektedir.

İnsana yapılan yatırım en verimli ve karlı yatırım olmasına rağmen, sonuçları kısa zamanda gözlenemeyen bir yatırımdır. Bütün işletmeler için uzun vadede farklılık oluşturacak olan, bireysel gelişimini sürdürerek, bütünün etkin bir parçası durumuna gelmiş insan kaynağını oluşturmaktadır.⁵⁵

Emek-yoğun üretimin yapıldığı otelcilik sektöründe hizmeti üreten insan önemli bir unsurdur. Hizmet üretiminin temel unsuru olan otelcilik sektörü çalışanları, çeşitli nedenlerle işe devamsızlık yapmakta, işten ayrılmakta veya işveren tarafından işten çıkarılmaktadır. Bu da hem işletme bakımından, hem işgören açısından hem de ülke ekonomisi yönünden sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bütün bunların kuşkusuz insan kaynakları politika ve uygulamalarıyla yakın ilişki içindedir.⁵⁶ Bu açıdan incelendiğinde işgören devrinin insan kaynakları yönetiminin önem arz eden bir konusu ve sorunu olduğu düşünülmekte ve insan kaynakları yönetiminin kavramsal açımları çeşitli kaynaklardan incelenerek yorumlanacaktır.

⁵⁴ Özdemir ve Akpınar, (2002), **a.g.e.**, s.87.

⁵⁵ Berrin Filizöz, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşımın Gerekliği**, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 4, Sayı:1, s.169.

⁵⁶ Sü, (1999), **a.g.e.**, s.57.

Önceleri üretimin bir parçası olan insan unsuru, değişen sosyo-ekonomik yapı dolayısıyla, işletmelerde insan kaynakları adı altında uzlaşan bir departmanın varlığını ortaya çıkmasına neden olmuştur.⁵⁷ Günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacı ile kullanmak zorunda oldukları çeşitli üretim kaynakları vardır. Bu kaynakların birbiri ile uyumlu çalışmasını sağlamak, düzenlemek, geliştirmek; bir diğer ifade ile sistemi kurmak, insanın varlığı ile mümkündür. İnsan üretim sürecinin en gerekli parçası olması dışında aynı zamanda üretimin hedefidir.⁵⁸

Ekonomik gelişme için verimliliğin artırılması oldukça önemlidir. İnsan ise verimliliği artırmanın en önemli ve ümit verici unsuru olarak görülmektedir. Değişen tüketici gereksinimleri, artan rekabet, teknolojik gelişim ve küreselleşme hizmet sektöründe organizasyonun yeniden şekillendirilmesine etki etmektedir. Günümüz hizmet sektöründeki keskin rekabette insan kaynakları yönetimi yaşamsal bir önem taşımaktadır.⁵⁹

Modern işletmelerde insan kaynağı en önemli öğedir. İnsan kaynağının kalitesi gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Kurumlar karlıklarını arttırmak için, yüksek verimli bir işgücüne sahip olmak mecburiyetindedirler.⁶⁰ İşletmelerin başarısı ve performansı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.⁶¹

⁵⁷ Mehmet Güven, İsmail Bakan ve Salih Yeşil, **Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**, Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, s.128.

⁵⁸ Gizem Akalp, **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış**, www.isguc.org(Çevrimiçi:22.03.2006), Cilt:5, Sayı:1, s.1.

⁵⁹ Özdiçiner ve Kalnkara, (2005), **a.g.e.**, s.83.

⁶⁰ Edip Örucü ve Mehmet Ali Köseoğlu, (2003), **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, s.7.

⁶¹ Seçil Taştan, **İnsan Kaynakları Performans Kriterleri**, www.isguc.org.tr(Çevrimiçi:08.03.2006), Cilt:4, Sayı:2, s.1.

Otel işletmelerinde hizmeti üreten öge insandır. Bu nedenle otel işletmelerindeki başarı ve kar oranı, eğitimli, bilgili ve deneyimli personele bağlıdır.⁶² Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi, otel işletmeleri açısından oldukça büyük öneme haizdir.

"İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY-Human Resources Management)" kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.⁶³

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmede görev almış işgörenlerin, örgüt içinde nasıl bir yer alacaklarını, bunlara nasıl davranılacağını ve bunlar ile ilgili sorunların nasıl ele alınacağını belirten bir takım ilkelerle, bu ilkelerden çıkarılmış ve uzun denemelerden geçerek elde edilmiş, tekniğe dayanır.⁶⁴ Ayrıca, insan kaynakları yönetimi; işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir.⁶⁵ Çoğu işletmenin vazgeçilmez girdisi olan insan kaynağının verimli kullanılması, bu kaynağın çalışma ortamına maksimum düzeyde uyum göstermesi ile gerçekleşebilir.⁶⁶ Bu ise insan kaynakları yönetimi biriminin ve yöneticilerinin etkinliği ile doğru orantılıdır.

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur . Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.⁶⁷ İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanın seçilerek kurum kültürüne alıştırılması,

⁶² Usta, (2002), **a.g.e.**, s.164.

⁶³ Aşkın Keser, **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**, www.isguc.org(Çevrimiçi: 04.03.2006) Cilt:4, Sayı:1, s.1.

⁶⁴ İnal Cem Aşkun, **İşgören**, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, 1982, Eskişehir, s.1.

⁶⁵ Keser, **Aynı**, s.1.

⁶⁶ Özdiçiner ve Kalıncara, (2005), **a.g.e.**, s.83.

⁶⁷ Mehmet Cemil Özden, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, www.mcozden.com(Çevrimiçi: 28.01.2006), s.1.

işgörenlerin motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkinin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, çalışanların eğitimi ve gelişimi gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır.⁶⁸

İnsan kaynakları yönetimi çevresel faktörleri göz önünde bulunduran bir yaklaşım sergilemektedir. Her işletme içinde yaşadığı çevre ile sürekli etkileşimde bulunur. Günümüz bilgi çağında meydana gelen hızlı gelişmeler, yenilikler ve teknolojiler hızla uygulamaya konulmaktadır. Bu durum rekabeti arttırarak işletmelerin kendilerini yenilemelerini, insan kaynaklarına daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir.⁶⁹

İnsan kaynakları yönetimi(İKY); herhangi bir organizasyon tipinde(küçük ve mikro girişimler, sanal organizasyonlar dahil) insanların yönetimiyle ilişkili kararlar, stratejiler, faktörler, ilkeler, faaliyetler, uygulamalar, işlevler ve yöntemlerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir.⁷⁰

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş bakımından bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır.⁷¹ İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁷² İnsan kaynakları yönetimi, firmanın insan kaynakları ihtiyacının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyacının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Nasıl ki, üretim

⁶⁸ Akalp, **a.g.e.**, s.1.

⁶⁹ Celalettin Serinkan, (1996), **İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996/4, s.21.

⁷⁰ Örucü ve Köseoğlu, (2003), **a.g.e.**, s.7.

⁷¹ Tütüncü ve Demir, (2002), **a.g.e.**, s.10.

⁷² Zeyyat Sabuncuoğlu, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa-2000, s.9.

yönetiminin konusu mal veya hizmet, finansal yönetimin konusu para ise, insan kaynakları yönetiminin konusu da insandır.⁷³

İnsan Kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetiminin temel amacı kurum hedeflerine, en verimli bir şekilde ulaşmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi; işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle de yönetiminde kilit bir işlev görevini görür.⁷⁴

Tüm bu açıklamaların ışığında İKY, bir işletmenin işgücünü oluşturması için adaylara müracaat etmesi, onlar arasında seçim yapması, seçilenleri organizasyonun yapısı ve kültürü ile tanıştırmayı, belirlenen görevleri yerine getirebilmeleri ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmede katkı sağlayabilmeleri için onları yönlendirmesi, motive etmesi, bunları sağlayabilmek için adil ve sağlıklı bir ücret politikası oluşturması ve sahip olduğu işgücünün geleceğe yönelik potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını ve düzenli bilgi alışverişini gerçekleştirmesini içeren bir süreçtir.⁷⁵

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra işgörenin eğitimi, motivasyonu, performansının artırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam edilir.

⁷³ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, s.7.

⁷⁴ Özdemir ve Akpınar, (2002), **a.g.e.**, s.88.

⁷⁵ Oya Aytemiz Seymen, (1995), **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, s.7.

İnsan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar.⁷⁶

Otel işletmelerinde işgören yönetimi; iş gücünden en etkin biçimde faydalanmak ve iş ortamını işgörenlerin ve işletmenin müşterek amaçlarını sağlayacak bir biçimde planlamak ve uygulamaktır. Otel işletmelerinde işgören yönetiminin başarısı, büyük ölçüde işgörenlerin seçimine, işe alma, yerleştirme ve yetiştirilmesine bağlıdır.⁷⁷

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi; işgücü planlaması, iş analizi, personel bulma, işe alma, işe alıştırma, eğitim, motivasyon, personel değerlendirme, iş değerlendirme, ücretlendirme, disiplin, verimlilik, etkinlik ve endüstriyel ilişkilerle ilgili fonksiyonları yerine getirir.⁷⁸

Otel işletmelerinde insan kaynakları, otelciliğin genel özelliklerinden dolayı oldukça büyük öneme sahiptir. Diğer endüstri işletmelerinin tekno-yoğun özelliklere sahip olmasının aksine otel işletmeleri, dolayısıyla konaklama işletmeleri emek-yoğun özellik gösteren işletmelerdir. Otelcilik sektöründeki işletmelerin turizm endüstrisindeki diğer işletmeler gibi üretmiş ve sunmuş olduğu hizmettir. Sunulacak turistik mal ve hizmeti müşterilerin önceden deneme olanağı olmadığı için yapılacak herhangi bir hatanın telafisi söz konusu değildir.⁷⁹

İnsan kaynakları yönetimi; çalışanı geliştiren, motive eden, doğru kişiyi doğru yerde konumlandıran, örgüt ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını bir arada gözeten bir anlayışa sahiptir. Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri

⁷⁶ Sabuncuoğlu, (2000), **a.g.e.**, s.4-5.

⁷⁷ Kozak ve Akdoğan Kozak, **a.g.e.**, s.99-100.

⁷⁸ Meryem Akdoğan Kozak, (1999), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, s.18.

⁷⁹ Tütüncü ve Demir, (2002), **a.g.e.**, s.11.

ve uygulamaya koyabilmeleri, bu işletmelerin etkin ve verimli çalışmasına imkan vermekle beraber, amaçlarına da daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır.⁸⁰

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, insan kaynakları organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır. Yani insan kaynakları yönetimi hem işgörenlerin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de işgörenlerin organizasyondan beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanmalıdır.⁸¹

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel faaliyet alanları ise şunlardır⁸²;

- Örgüt, işler ve insanlar için planlama yapılması
- İnsan kaynaklarının elde edilmesi
- İnsan kaynaklarının elde tutulması
- Bireysel örgütsel performansın artırılması

⁸⁰ Erdem, **a.g.e.**, s.7.

⁸¹ Filizöz, (2003), **a.g.e.**, s.162.

⁸² Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Ed. Ramazan Geylan Yayın No:1561, s.8,9,10.

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK-İÇECEK DEPARTMANLARINDAKİ İŞGÖREN DEVRİNE YÖNELİK KAVRAMSAL ANALİZ

2.1. Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında İşgören Devri

İşgören devri, işletmelerin istihdam politikaları içerisinde değerlendirilmesi gereken önemli unsurlardan birisidir. İşgören devri işletme içerisinde istihdamın miktarını belirlediği gibi istihdamın niteliği üzerinde de belirleyici bir etkisi olmaktadır.⁸³ Çevresel koşullardaki değişim ve hareketlilik, işgücünün hareketliliğini de gündeme getirmektedir. Örgütlerin başarısı yalnızca çalışanların yeterliliği ve performansı ile değil, yüksek performansa sahip işgücünü çalıştırdıkları örgüte bağlı kalmasını sağlamakla mümkündür.⁸⁴

İşgören devrinin konusu, otelcilik endüstrisinde müşteri-işgören ilişkilerinin yoğun olması nedeniyle özel bir önem taşımaktadır. Tatmin olmuş, motive edilmiş ve süreklilik gösteren bir işgücü, önemli bir başarı faktörüdür. Bir işgörenin işverenle olan anlaşmasının bitimi, gerçekte bir dizi olayların son basamağıdır ve var olan hoşnutsuzluğun son kez açıklanmasını sağlamaktadır.⁸⁵

İşletmelerde işgören devri başlı başına bir yönetim sorunudur. Çünkü yönetim ya etkin bir çalışma ortamı yaratamamış veya işgören seçiminde başlangıçta yanlış kişiyi seçmiştir. Bu nedenle işgücü sorunu direkt olarak yönetimi ilgilendirmektedir.⁸⁶

⁸³ Cem Kılıç, (2000), **Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerin Analizi**, Gazi Kitabevi, Ankara, s.162.

⁸⁴ Güler Arı Sağlam, **Yöneticiye Duyulan Güven Bağlılığı Arttırır mı?**, Gazi Üni. Tic. Turizm Eğitim Fak. Dergisi, Yıl:2003, Sayı:2, s.4.

⁸⁵ Akın Aksu, (1996), **İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1996/3, s.137.

⁸⁶ Tütüncü ve Demir, (2002), **a.g.e.**, s.35-36.

Ancak, tüm dünyada hizmet sektörünün en yüksek kar marjlarına ulaşmasına rağmen, işgören devri yönetimine gereken önemin verilmemesi de şaşırtıcı bir gerçektir.⁸⁷

İşgören devri, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, çalışma hayatının ortaya çıkardığı sıkıntı ve baskılardan kurtulmak amacıyla başvurdukları çözüm yollarındandır. Kısacası işgören devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir.⁸⁸

İşgücü devri yalın olarak, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketi olarak ifade edilmektedir.⁸⁹ İşgören devrinin tanımı yapılacak olursa; işgören devri, işgörenlerin işveren tarafından işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bu kişilerin yerine yeni işgörenlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir.⁹⁰ Özellikle sektöre yeni giren genç işgücünün yüksek beceri ve sorumluluk düzeyinde bulunması beklenemez. Genç yaş grubunda sektöre dahil olanların iş tecrübelerinin yetersiz oluşu ve sektörün gerektirdiği eğitim sürecini henüz tamamlayamamış olmaları istihdamın niteliğini etkileyecektir. Genç yaş grubunda bulunanların mobilitelerinin yüksek olması da otelcilikte oturmuş bir istihdamın oluşmasına engel olmaktadır.⁹¹

⁸⁷ Rüya Ehtiyar, (1996), **Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma**, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Yayınları, s.109-110.

⁸⁸ Şule Aydın, (2005), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, s.266.

⁸⁹ Hayrettin Ertan, (1997), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı Anlam ve Önemi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir-1997,s.7.

⁹⁰ Aksu, (1996), **a.g.e.**, s.138.

⁹¹ Kılıç, (2000), **a.g.e.**, s.59.

İşgören devri olayı, otel endüstrisinde müşteri-işgören ilişkilerinin yoğun olması nedeniyle özel bir önem taşımaktadır. Tatmin olmuş, motive edilmiş ve süreklilik gösteren bir işgücü, önemli bir başarı faktörüdür.⁹²

İşgören devri, belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketleri olarak ifade edilmektedir. Ancak, işgören devri ile ilgili çalışmalar genel olarak işgörenlerin işletmeden ayrılması üzerine yoğunlaştığı için, işgören devri yaygın olarak işgörenlerin gönüllü(isteyerek) veya gönülsüz(istemeyerek) olarak çalıştıkları işten/işletmeden ayrılmaları şeklinde tanımlanmaktadır.⁹³ Özellikle otel işletmelerinin emek-yoğun sektörlerde yer alması ve çok sayıda işgören çalıştırmak zorunda oluşu, bu konunun önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde işgören devir hızı diğer işletmelere göre daha yüksektir ve bu nedenle otel işletmelerinin yüksek işgören devir hızının zararlı etkilerine daha fazla maruz kalacağı açıktır.⁹⁴

⁹² Aksu, (1996), aynı, s.137

⁹³ Salih Kuşlvan ve Zeynep Kuşlvan, (2004), **Turizm İşletmelerinde İşgören Devri**, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, s.28.

⁹⁴ Aydın, (2005), a.g.e., s.265.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere gönüllü işgören devri, işgörenlerin kendi isteği ve inisiyatifi ile işten ve işletmeden ayrılmasını ifade eder. Gönülsüz işgören devri ise, işgörenin isteği olmadan işten ayrılmak zorunda kalmasını ifade eder.⁹⁵ Diğer bir ifadeyle gönüllü işgören devri işgörenin kendi isteğiyle, gönülsüz işgören devri ise işgörenin kendi istemi dışında işten ayrılmasını ifade etmektedir.⁹⁶

2.1.1. İşgören Devrinin Hesaplanmasına Yönelik Yaklaşımlar

Otel işletmelerinde, sebebi ne olursa olsun işgören devri önemli bir konudur. İster gönüllü ayrılma olsun, isterse gönülsüz ayrılma, sonuçta işletmeler işgören devrinin sonuçlarından etkilenmektedirler.⁹⁷

Yöntem-1: Genel işgören devir hızının bulunması;

Personel değişim oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder.⁹⁸ İşten ayrılmalar, bir işgörenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle çalışmakta olduğu işyerini terk etmesiyle meydana gelir.⁹⁹ İşten ayrılmalar üzerine kurulu yöntemi formüle etmek gerekirse:

İşten Ayrılanlar(gönüllü/gönülsüz)

Formül¹⁰⁰ : İşgören Değişim Oranı= ----- x 100
İşletmede Çalışan Ortalama İşgören Sayısı
(dönem başı işgören sayısı + dönem sonu işgören sayısı / 2)

Örnek:

⁹⁵ Kuşlivan ve Kuşlivan, (2004), **a.g.e.**, s.28.

⁹⁶ , Roderick D. Iverson, (1999), **An Event Analysis Of Employee Turnover: The Case Of Hospitality Employees In Australia**, Science Direct, Volume 9, Number:4, s.398.

⁹⁷ Aydın, (2005), **a.g.e.**, s.303.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, (2000), **a.g.e.**, s.40.

⁹⁹ Taştan, **a.g.e.**, s.2.

¹⁰⁰ Kuşlivan ve Kuşlivan, **a.g.e.**, s.29.

Dönem başı işgören sayısı	280
Dönem sonu işgören sayısı	220
İşten ayrılanlar(gönüllü/gönülsüz)	75
İşe girenler	50
Ayrılanların yerine işe girenler	25

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = 280 + 220 / 2 = 250$$

İşten ayrılan işgörelere göre işgören devri	= 75 . 100 / 250 = %30
İşe girenlere göre işgören devri	= 50 . 100 / 250 = %20
Ayrılanların yerine işe yeni giren işgörelere göre işgören devri	= 25 . 100 / 250 = %10

İşten ayrılan işgörelere göre işgören devri	30
+	+
İşe girenlere göre işgören devri	20
+	+
Ayrılan yerine işe yeni giren işgörelere göre işgören devri	10
=	=
<hr/>	
	60
<i>TOPLAM İŞGÖREN DEVRİ</i>	

$$\text{ORTALAMA İŞGÖREN DEVRİ} = 60 / 3 \quad \text{\%20}$$

Yöntem-2: Gönüllü/Gönülsüz işgören devir hızının bulunması;

Gönüllü işgören devri; işgörenin kendi isteğiyle işinden ayrılmasıdır. Genellikle bu tür ayrılmaları oluşturan nedenler, işletme yönetimlerince kontrol edilemeyen özelliktedir. İşten ayrılma niyeti düşük olan bireylerin gönüllü olarak işten ayrılma davranışlarında büyük bir azalma görülmektedir. Gönüllü olmayan işten ayrılmalar bu model dışındadır. Bireylerin algıladıkları destek azaldıkça iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalacaktır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif korelasyon da

ikisinin birbirinden etkilendiğini göstermektedir.¹⁰¹ Gönülsüz ayrılmalar, işgörenin işveren tarafından birtakım nedenlerle işlerinden çıkartılmaları veya zorunlu olarak işten ayrılmalarını(emeklilik, sağlık, genel ekonomik durum) kapsamaktadır.¹⁰²

Belirli bir dönemde işletmeden ayrılan gönüllü işgören sayısının, belirli bir dönemde ortalama işgören sayısına bölümünün yüz ile çarpılmasıyla işletmeden ayrılan gönüllü işgörenlerin devir hızı oranları bulunmaktadır. Aynı şekilde belirli bir dönemde işletmeden gönülsüz olarak ayrılan işgörenlerin sayısının, yine o dönemdeki ortalama işgören sayısına bölünmesi ve yüz ile çarpılmasıyla gönülsüz işgören devir hızı oranı bulunmaktadır.¹⁰³

$$\text{Gönüllü İşgören Devir Hızı}^{104} = \frac{\text{İşten Ayrılan Gönüllü İşgörenlerin Sayısı}}{\text{İşletmede Çalışan Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

(dönem başı işgören sayısı + dönem sonu işgören sayısı / 2)

$$\text{Gönülsüz İşgören Devir Hızı}^{105} = \frac{\text{İşten Ayrılan Gönülsüz İşgörenlerin Sayısı}}{\text{İşletmede Çalışan Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

İşletmede Çalışan Ortalama İşgören Sayısı
(dönem başı işgören sayısı + dönem sonu işgören sayısı / 2)

Örnek:

Dönem başı işgören sayısı	105
Dönem sonu işgören sayısı	95
İşten ayrılan gönüllü işgörenlerin sayısı	25

¹⁰¹ Mahmut Özdevecioğlu, (2004), **Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrıma Niyeti Üzerindeki Etkileri**, Amme İdaresi Dergisi, 37/7, Aralık-2004, s.111.

¹⁰² Aksu, (1996), **a.g.e.**, s.138.

¹⁰³ Kuşlivan ve Kuşlivan, (2004), **a.g.e.**, s.29.

¹⁰⁴ Kuşlivan ve Kuşlivan, aynı, s.29.

¹⁰⁵ Kuşlivan ve Kuşlivan, aynı, s.29.

İşten ayrılan gönülsüz işgörenlerin sayısı 30

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = 105 + 95 / 2 = 100$$

Gönüllü işgören devir hızı oranı = $25 \cdot 100 / 100 = \% 25$

Gönülsüz işgören devir hızı oranı = $30 \cdot 100 / 100 = \% 30$

Gönüllü işgören devir hızı oranı 25

+ +

Gönülsüz işgören devir hızı oranı 30

= =

TOPLAM İŞGÖREN DEVRİ 55

$$\text{ORTALAMA İŞGÖREN DEVRİ} = 55 / 2 \quad \%27,5$$

Yukarıdaki örnek ile açıklanan işgören değişim oranının yüksek olması genellikle o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Yine de bu oranın her işletme için geçerli olan belirli bir standardı yoktur. İşletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre personel değişim oranı farklı biçimde yorumlanabilmektedir. Örneğin, tarım sektöründe yer alan bir konserve fabrikasında ya da turizm sektöründe yer alan otel işletmesinde geçici olarak görevlendirilen mevsimlik işgören sayısı ve personel değişim oranı yüksektir. Bununla birlikte hemen her işletmenin kendi yapısına uygun düşen bir optimal işgören devir hızı oranı olması gerekir. Bu hızın belirli toleranslar içinde kalması beklenir. Sapan optimal hızın altında yada üstünde bir işgören akışı varsa bu işletmenin izlediği işgören politikasının başarısızlığını yansıtır.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Taştan, a.g.e., s.2.

2.1.2. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında İşgören Devri Mevcut Durumunun Analizi

İşgören-müşteri ilişkisinin yoğun olduğu turizm sektöründe işgören devri özel bir önem taşımaktadır. Tatmin olmuş, motive edilmiş bir işgören otel işletmeleri için önemli bir başarı faktörü olmaktadır.¹⁰⁷

İşgören devri, özellikle de otel işletmesi içinde belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli sorunlara yol açmaktadır. Yüksek potansiyel ve yetenek gerektiren işlerde çalışan kilit konumundaki işgörenlerin işten ayrılmaları, hem aynı yetenekte ve işletmeye katkıda bulunacak işgörenin bulunup yerine konmasının zorluğu hem de verimliliği etkilemesi açısından işletmeleri kilit konumundaki işgörenlerle ilgili olarak stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır.¹⁰⁸ Ayrıca, otel işletmelerinde işçilik maliyetleri çok yüksektir ve denetlenmeleri oldukça güçtür. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı olgusu, sektöre olan güvenin sarsılmasına, işgörenin işletmeye bağlanmasına engel oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde, istihdamdaki yoğunluk işletmenin toplam maliyetlerinde işçilik maliyetlerinin %35-40 dolaylarında pay tutmasına neden olmaktadır.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Akın Aksu, Ebru Tarcan ve Eda Atılgan, (2001), **İşgören Devrinin Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma**, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi-Nevşehir Turizm İşl. ve Otel. Y.O. Hafta Sonu Seminerleri VII, Şubat-2001, s.175.

¹⁰⁸ Aydın, (2005), **a.g.e.**, s.309.

¹⁰⁹ Uysal Yenipınar, (2005), **Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz**, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, Yıl:2005, s.158.

Turizmin sezonluk oluşu, talebin belirsizliği ve esnekliği yarı zamanlı ve mevsimlik işgören kullanımını gerektirmektedir. Gelişmiş ya da gelişmekte olan otelcilik sektöründe, genel olarak faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir bölümünün küçük veya orta büyüklükte işletmeler olması ve bunların sadece turizm sezonunda (Mayıs-Ekim) hizmet üretmesi nedeniyle sektörde yoğun mevsimlik istihdam söz konusudur.¹¹⁰

Otel işletmelerinde işgören devir hızının diğer işletmelere göre yüksek olmasının en önemli sebeplerinden birisi, turizm olayının mevsimsel özellik taşımasıdır. Yüksek sezon olarak kabul edilen yaz aylarında işe alınan işgörenin sezon sonunda işten çıkarılması işgören devir hızının yüksek olmasının en önemli nedenleri arasındadır. Diğer önemli bir husus ise turizmin mevsimsel özelliğinden dolayı işgörenlerin bu otelcilik sektörüne geçici iş olarak bakmalarıdır. Daha iyi iş olanağı bulan işgörenlerin başka sektörlerle geçiş yapması işgören devir hızının yükselmesine neden olmaktadır.¹¹¹

Ülkemizde birçok iş kolunda olduğu gibi otelcilik sektöründe de sigortasız işgören çalıştırıldığı, sebepsiz yere işten çıkarmaların yaşandığı, yeterli sosyal sahip olmamaktan dolayı sektörde uzun yıllar çalışmalarına rağmen birçok otelcilik sektörü işgöreninin başka sektörlerle geçtikleri bilinmektedir.¹¹² Özellikle otelcilik endüstrisinde iş güvencesi kavramının benimsenip uygulanamayışı yöneticilerin keyfi kararlar almasındaki en büyük sebeplerden birisidir. Çalışma arkadaşlarının yöneticinin keyfi kararları sonucu, adaletsizce işten çıkarılma duygusunu yaşayan işgörenler, her an sıranın kendilerine geleceği düşüncesiyle yüksek bir bunalım yaşamaktadırlar.¹¹³ Yöneticinin verdiği keyfi kararlar, işgören iş yerindeki motivasyonunun dağılması ve verimliliğinin düşmesine neden olacaktır.

¹¹⁰ Kılıç, (2000), **a.g.e.**, s.89-90.

¹¹¹ Cengiz Demir ve Berrin Güzel, (2005), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005, s.62.

¹¹² Cengiz Demir ve Özgür Hakan Çavuş, (2005), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005, s.224.

¹¹³ Seda Şahin, (2005), **Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.120.

Otelcilik sektöründe işgören devir hızı diğer sektörlerle göre daha daha yüksek olduğu bilinmekle birlikte yiyecek-içecek işletmelerinde endüstri ortalamasının üzerindedir. Ağırlama işletmelerinde işe başlayan işgörenlerin %45'i ilk ay içerisinde, %15'i ise ilk üç ay içerisinde işlerinden ayrılmaktadır.¹¹⁴ Yapılan diğer araştırmalar ise diğer tüm sektörlerle göre otel işletmelerinde işgörenler devrinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.¹¹⁵ İngiltere Personel ve Kalkınma Enstitüsünün 2001 yılında yaptığı, işgören devir hızı araştırmasında sektörler ortalaması %18,2'iken, otelcilik ve yiyecek içecek işletmelerinde bu oran %22,6 olarak gerçekleşmiştir.¹¹⁶ Yine ABD'de yapılan diğer bir sektörler arası işgören devri araştırmasında en yüksek işgören devrine sahip olan iki sektörden birisi olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Deneyimi olmayan çalışanlar, bekarlar, gençler, vasıfsız işçiler işten daha kolay ayrılma kararı verebilmektedir.¹¹⁷ Otelcilik sektörü yeni ve dinamik bir sektör olduğundan sektörde çalışanların çoğu genç insanlardır. Gençlerin yaşlılara göre daha hareketli olmaları, beklentilerinin yoğunluğu, sabırsızlıkları, sonuçta onların normalin üzerinde bir beklenti içerisine girmesine neden olmaktadır. Ayrıca yoğun çalışma temposu içine girmeleri nedeniyle de sosyal faaliyetlere zaman ayırmakta zorluk çekmektedirler. Tüm bu faktörler kişilerin işletmelerine olan bağlılıklarını azaltmakta, bu da sonuçta devir hızını arttırmaktadırlar.¹¹⁸

Örgütsel perspektife göre ise işgören bağlılığı önemlidir. Çünkü işgörenin işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi ve devir hızı ile negatif bağlantılıdır. Önceki araştırmalarda iş performansının gelişimi ve devir hızının düşüşünde örgütsel bağlılık önemli bir faktör olarak bulunmuştur. Ayrıca bir çok araştırmada iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif korelasyon belirlenmiştir.¹¹⁹ Özellikle içinde yaşanan bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin işgörenlerle olan mevcut ilişkilerini

¹¹⁴ J. Laurie Mullins, (1995), **Hospitality Management A Human Resource Approach**, Pitman Publishing, s.183.

¹¹⁵ Ambika Mehta, **The Challenge Of Hotel Employee Turnover**, HVS International, www.hvs.international.com(Çevrimiçi:25.01.2006).

¹¹⁶ www.cipd.co.uk, **Chartered Institute of Personnel and Development 2002**, (Çevrimiçi:14.12.2005).

¹¹⁷ Özdevecioğlu, (2004), **a.g.e.**, s.103.

¹¹⁸ Aksu, (1996), **a.g.e.**, s.149.

¹¹⁹ Özdiçiner ve Kalınkara, (2005), **a.g.e.**, s.85.

işgörenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli bir olgu haline gelmiştir.¹²⁰

Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenler devir hızı oranlarını arttırmaktadırlar. Örgütlerin yaşam çevrimlerinde işgören devri kaçınılmaz bir fenomendir. Özellikle yeterli ve tecrübeli işçiler gönüllü olarak işlerinden ayrıldıklarında parasal ve parasal olmayan maliyetleri içermektedir. İşletmelerde çeşitli sebeplerden dolayı her zaman için planlanmamış işgören kayıpları olacaktır. Çalışanların herhangi bir sebeple işletmeden ayrılmaları işgören devri olarak ifade edilmektedir.¹²¹

Otelcilik sektörünün geleneksel özelliği düşük moral ve yüksek devir hızıdır. Otelcilik sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanın düşük statüde çalışmasının davranış ve iş doyumunu etkilediği ortaya konmuştur. Sektörün en olumsuz yanı ise hizmetin düşük nitelikte görülmesi, beceri gerektirmeyen, vasat düşük ücretli olarak algılanması ve bu yüzden toplumda, diğer sektörlerle nazaran, gençlerin ya da kadınların çalışacağı bir alan olarak değerlendirilmesidir. Bu bakış açısı iş doyumunu düşürerek, çalışanın devir hızını arttırmaktadır.¹²²

Bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları sadece fiziki ayrılma anlamına gelmez. Örgütten ayrılan birey, bilgiyi ve tecrübeyi de götürür. Örgüte yeni katılacak olanların bu bilgiyi ve tecrübeyi yeniden kazanmasının örgüte olan maliyeti yüksektir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetine sahip çalışanların ilk fırsatta örgütten ayrılma kararı

¹²⁰ Güner Çöl, **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, www.isguc.com.tr (Çevrimiçi:03.12.2005), Cilt:6, Sayı:2, s.1.

¹²¹ Erdil, Keskin ve Deniz, (2001), **a.g.e.**, s.2.

¹²² Özdiçiner ve Kalıncara, (2005), **a.g.e.**, s.85.

vermesi önlenmelidir. Niyetin davranışa dönüşmemesi bugün için mümkün olabilir ancak, niyetin davranışa dönüşme ihtimalinin yüksek olduğu bilinmelidir.¹²³

Yüksek işgören devrinin otel işletmeleri açısından sakıncaları şunlardır;¹²⁴

- * Yüksek işgören devri işgören giderlerini arttırır.
- * İş kazalarını arttırır.
- * Yeni işgörenlerin bulunması ve işe yerleştirilmesi, ekonomik açıdan ve zaman açısından kayıplara yol açar.
- * Yeni işe girenlerin işin gereklerine uyarlanması için çoğu kez eğitim çabaları gerekir. Bu yönde harcanacak çaba ve düzenlenecek programlar ise, yeni gider kaynaklarına neden olur.
- * İşgören devrinin yüksek olması ve bu durumun süreklilik göstermesi diğer işgörenler üzerinde moral bozukluğu yaratacak ve işgörenler çalıştıkları oteli iş güvenliği ve huzurundan yoksun bir yer olarak görmeye başlayacaklardır.
- * Otel işletmeleri işletme içinde olduğu kadar, işletme dışında da iyi bir imaj oluşturmak zorundadır. Yüksek işgören devrine sahip otel işletmelerinin işgücü piyasasındaki imajları, bu işletmelerin çalışmak için tercih edilecek yerler olmadığı doğrultusunda olacaktır. Bu olumsuz imaj, otel işletmelerinin yeni işgören bulma imkanlarını güçleştirecektir.
- * Yetersiz işgücü, karar almada istikrarsızlığa ve işlere nitelik ve nicelik açısından tam anlamıyla uygun olmayan kişilerin yerleştirilmesine neden olacak, bu durumda günlük işlevsel faaliyetlerin yerine getirilmesine engel olacaktır.
- * Yüksek işgören devri özellikle otel işletmelerinde olması gereken kişiler arası sosyal ilişkileri minimum düzeye indirecektir. Bu da, işletme içerisinde biçimsel olmayan haberleşme sistemini olumsuz yönde etkileyecektir.

¹²³ Özdevecioğlu, (2004), **a.g.e.**, s.112.

¹²⁴ Aksu, Tarcan ve Atılğan, (2001), **a.g.e.**, s.177.

Yüksek işgören devrinin işgörenler açısından sakıncaları ise şunlardır;¹²⁵

- * İşgören işinden kendi isteği ile ayrılması halinde kıdem tazminatı hakkından yararlanamayacaktır.
- * İşinden ayrılan işgören işgücü piyasasında yeni iş aramak zorunda kalacak, bu durum da ekonomik ve sosyal sorunlaar çıkaracaktır.
- * İşgören işinden ayrılmakla eski işyerinde olası bazı yükselme şansını kaybedecektir.
- * İşinden ve alıştığı çevreden kopan işgören kendisini boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral düşüklüğü ve huzursuzluk kaçınılmaz olacaktır.

2.2. Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında Yüksek İşgören Devrinin Maliyetleri

Tüm işletmeler açısından çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin saptanması hayati önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işten ayrılma eğiliminin daha sonra işgören devir hızının artmasına neden olmasıdır. Buna bağlı olarak işletmenin giderleri ve riskleri artmaktadır.¹²⁶

İşgücüne ilişkin maliyetler düşünüldüğünde, çalışanların örgüte bağlılığı arttırıldığında işgücü maliyetlerinin, yüksek işgören devrine göre, azalacağı ortaya çıkmaktadır.¹²⁷ İşgören devrinin parasal maliyetlerinin yanı sıra verimlilik ve etkinlik kaybına da neden olmaktadır.¹²⁸

¹²⁵ Aksu, Tarcan ve Atılgan, (2001), **a.g.e.**, s.178.

¹²⁶ Özkan Tütüncü, (2000), **Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi**, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:4, 2000, s.106.

¹²⁷ Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan, (2005), **İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerinde Etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1) 2005, s.57.

¹²⁸ Randall S. Sexton, Shannon McMurtrey, Joanna O. Michalopolos and Angela M.Smith, (2005), **Employee Turnover:a neural network solution**, Computer&Operations Research, Volume 32, Issue 10.

İşgören devri maliyetlerinde gerçek maliyetlere ulaşmada hem maddi hem de manevi maliyetleri dikkate almak yerinde olacaktır. Maddi maliyetler otel işletmelerinin harcama politikalarına bağlı olarak hesaplanabilmesine rağmen, manevi maliyetlerin hesaplanabilme olasılığı mümkün değildir.¹²⁹ Günümüzde işgören devri, ağırlama ve yiyecek-içecek endüstrisinde büyük maliyetlere neden olmaktadır.¹³⁰ Özellikle iyi, verimli çalışan işgörenin işinden ayrılması işletmeler açısından en büyük maliyet unsuru olarak gözlenmektedir.¹³¹

Bu bölümde otel işletmelerinde yüksek düzeyde seyreden işgören devrinin moneter ve reel maliyetler olarak iki bölüme ayrılmıştır.

Genel olarak işletmelerde yüksek seyreden işgören devrinin parasal olarak altı şekilde işletmeye ek maliyet ortaya çıkarmaktadır;¹³²

İşgörenin işten ayrılmasıyla yeni işgörenin yeniden işe alınması arasındaki sürede ortaya çıkar. Bir kişinin üretim grubundan ayrılmasıyla verimlilik ve etkinlik düşer(eğer tam bir istihdam varsa bu gerçekleşmeyebilir). Verimliliği aynı düzeyde tutabilmek için fazla mesai uygulanır. Fazla mesai uygulamasının maliyeti normal mesai maliyetinden yüksek olduğu için işletmeye ek maliyet getirmektedir. Fazla mesai ücreti genellikle normal mesai ücretinin %50 fazlası şeklinde uygulanmaktadır. İki oteli ve 40 işgöreni kapsayan işgören devrinin maliyetleri araştırmasında saatlik 12\$ ücret alan işgörenlerin %50 düzeyinde işgören devrinin gerçekleşmesi durumunda yıllık toplam maliyetlerinin 150 000'i aştığı ortaya çıkmıştır.¹³³

¹²⁹ Aksu, Tarcan ve Atılğan, (2001), **a.g.e.**, s.189.

¹³⁰ Roger Gerard, **Employee Turnover in the Hospitality Industry: What Should Be Recognize to Lower This Expense?**, www.cccfcs.com/FCS/uploads/Hospitality%206.pdf(Çevrimiçi:02.05.2006).

¹³¹ Ed. By Schmitt, **The Importance Of Employee Retention**, <http://www.transactionworld.com/articles/2001/july/hiring1.asp>(Cevrimiçi:22.04.2006).

¹³² Ertan, (1997), **a.g.e.**, s.16-17.

¹³³ Simons, Tony, Timoty Hinkin, **The Effect of Employee Turnover on Hotel Profits, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, August-2001, s.66.

İkinci maliyet türü, işçi sağlama ve işe alma ile ilgilidir; yeni bir işgörenin işe alınması için işletmenin çeşitli birimlere duyuru ve ilan vermesi gerekmektedir. Bu duyuru ve ilanlar çeşitli sözlü, yazılı ve görsel basın-yayın organlarında verildiğinden dolayı işletmeye ilave olarak maliyet getirecektir. Bir araştırmada ABD’de, yiyecek-içecek departmanına bir işgörenin sadece yeniden alınması 200 ile 800 \$ harcamayı gerektirmektedir.¹³⁴ Ayrıca işgörenlerin seçilmesi sırasında çeşitli yazılı, sözlü testlere-mülakatlara tabii tutulması işletmeye ilave olarak kırtasiye harcamaları ile maliyetleri yükselecektir.

Üçüncü maliyet türü, işgörenin seçiminden sonra, işgörene uygulanacak olan işle ilgili eğitim faaliyetlerinin işletmeye getireceği ek maliyettir. İşgören işle ilgili bilgi düzeyi hangi düzeyde olursa olsun işle ve işletme ile ilgili olarak bir eğitime tabii tutulacaktır. Eğitim faaliyeti sırasında, işgören işbaşı yaptığından dolayı, işgören faal olarak üretim olayına katılmamasına rağmen işgörenin işletmedeki diğer işgörenlerle aynı haklara sahip olmaktadır. Bu haklar ise işgörene ücretinin aktif duruma geçmesinden işletmenin işgörenlere sağladığı sosyal imkanlara kadar çeşitli haklar tanımaktadır. Bu hakların işletme tarafından henüz üretim olayına katılmayan işgörene tanınması işletmeye ilave olarak bir maliyet getirmektedir. Ayrıca eğitimi veren birey işletme dışından ise, eğitime belirli bir ücret ödenecektir. Eğer eğitim veren işletme içinden ise işletme, eğitmenin yeni işgörene vereceği eğitim faaliyeti süresince aktif üretimden uzak kalacağı için belirli bir üretim kaybına uğrayacaktır. Görüldüğü gibi yeni işgörenin eğitimi işletmeye oldukça büyük bir parasal maliyet getirmektedir.

Dördüncü parasal maliyet unsuru ise, yeni işgörenin verimliliği ile ücreti arasında negatif farkla ilgilidir. Yeni giren işgörene verilen ücret aynı olmasına rağmen verimlilik ve etkinlik farklı olabilir. İşgörenin işe başladıktan sonra eğitim süresini tamamlamasına rağmen verimlilik ve etkinlik düzeyi, göreceli olarak tecrübeli bir işgörene göre, daha düşük seyredebilmektedir ve bu da işletmeye üretimde maksimum verimliliğe ulaşmasını engellemekle birlikte parasal olarak ek maliyet getirecektir.

¹³⁴ Çetiner, (1995), a.g.e., s.120.

İşgörenin işletmeye getireceği diğer bir ek maliyet türü ise, işe yeni seçilen işgörenin işletmedeki diğer personele oranla iş kazalarına daha eğilimli olması ile işletmeye getireceği ek maliyettir. Yeni işgörenin işinde kullanacağı araç ve gereçlerin özelliklerini tam olarak kavrayamaması üretimde etkinliğin sağlanamamasına yol açacaktır. Ayrıca işle ilgili olan ve yedeği kolay bulunamayan araç, alet ve makinelerin bozulmasına neden olabilmekte ve dolayısıyla işletmeye yüklü miktarlarda külfete neden olmaktadır. Örneğin, bir otel işletmesinde housekeeping departmanına bağlı olarak çamaşırhane departmanında çalışmaya başlayan yeni bir işgören, personel çamaşırlarını, çamaşır makinesine atarken dikkatsizlik sonucu bir garsonun pantolonunda kalan tükenmez kalemı görmemekte ve çamaşır makinesine atmaktadır. Çamaşır makinesine işgören tarafından dikkatsizlik sonucu atılabilmektedir. Garson pantolonunun üzerindeki kalemin mürekkebi akabilmekte makinede bulunan tüm personel elbiselerini mürekkep rengine boyayabilmekte daha sonra kalem makinenin su giriş-çıkış kısmına sıkışarak makinenin motorunun yanmasına neden olabilmektedir. Bu konuda otel işletmeleri ile ilgili daha pek çok örnek verilebilmektedir. Görüldüğü gibi iş kazalarına deneyimli işgörene oranla daha meyilli olması işletmeye telafisi kolay olmayan ek parasal maliyetler getirebilmektedir.

Yeni işgörenlerin işletmeye olan altıncı ek maliyet çeşidi ise, işgörenin işten ayrılması ile mevcut makine ve teçhizattan tam kapasite ile yararlanılamaması ile ilgilidir. Deneyimli işgörenin işinden iradi ya da iradi olmayan sebeplerden ayrılması, işinde kullandığı makine, alet ve teçhizatın başka bir işgörene devredilmesi ve dolayısıyla işi devralan işgörenin çalışma sırasında teçhizatı kullanması demektir. İşgörenin teçhizatı kullanmadan önce yeterli eğitimi olmaması durumunda hem teçhizatın kendisi hem de işgörenin kendisi yıpranacak ve dolayısıyla işlerin yapılması sırasında aksaklıklar çıkacaktır. Tüm bu aksaklıklar işletmeye parasal olarak ek bir maliyet getireceğini söylenebilmektedir.

Otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanlarında işgören devrinin yüksekliğinin reel maliyeti işletme açısından ve işgören açısından ikiye ayrılmaktadır.

İşgörenler açısından yüksek işgören devrinin reel maliyeti; Otel işletmeleri bünyesinde faaliyette bulunan yiyecek-içecek departmanlarında işgören devrinin yüksek olmasının işgören üzerinde genellikle mental-psikolojik olarak negatif yönde etki etmektedirler. İşgörenler, işgören devrinin yüksek olduğu işletmelerde çalışmalarını onlarında işlerinden soğumalarına, işyerlerinde huzursuz olmalarına, her an için işten atılma korkusuna sevk etmektedir. Bu ise işgörenlerin yaptıkları işlerin kalitesine ve iş dışındaki özel hayatlarındaki yaşam kalitelerine olumsuz yönde yansıtacaktır. İşgörenlerin işyerlerinde kendilerini huzursuz hissetmeleri ve yaşam kalitelerinin düşmesi ile işgörenler yaptıkları işlerden aldıkları haz azalmaya başlayacaktır. İşgörenlerin işlerinden aldıkları haz azalmaya başlaması otel içerisindeki müşterilere de yansıtacaktır. Yaptığı işten haz alamayan bir işgörenin hizmet edeceği müşteriyi tatmin etmesi gerçekçi bir yaklaşım değildir. Örneğin servis departmanında çalışan ama yaptığı işten haz almayan bir işgörenin işini tam anlamıyla yapması beklenemeyeceği gibi hizmet ettiği müşterileri de tatmin etmesi beklenemez.

İşletmeler açısından yüksek işgören devrinin ikincil reel maliyeti ise; İşgören devrinin yüksek olmasının otel işletmelerine reel maliyet açıdan en büyük etkisi, işletmenin kurumsal imajına olan olumsuz etkisidir. Kurum imajının, potansiyel müşteriler, tedarikçiler ve işgörenler bazında, olumsuz olması işletmenin devamlılığını sürdürmesi için dikkat edilmesi gereken önemli bir faktördür. Özellikle otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında, işletmenin adının ve kurumsal imajı hakkında kamuoyunda olumsuz söylentilerin çıkması işletmeye gelebilecek olan iç müşterilerde(işgören) ve dış müşterilerde(müşteri) olumsuz önyargılar oluşturacaktır. Bu olumsuz önyargıların etkisiyle işletmeler özellikle çalıştıracak işgören bulmada zorluk çekeceklerdir. İşletmede işgören giriş ve çıkışlarının yoğun olduğunu duyan potansiyel işgörenler işletme hakkında olumsuz bir önyargıya sahip olacaklarından dolayı işletmede çalışacak

olan potansiyel işgörenlerin işletmede çalışmakta isteksiz davranışlar sergilemeleri söz konusudur.

İşgören devri, bir işgören işten ayrıldığında ortaya çıkmakta ve işten ayrılan işgörenin yerine birisinin bulunması zorunluluğu da, organizasyon açısından önemli bir sorun olmaktadır. Özellikle yeni işgörenlerin işe alınmalarında seçim ve eğitim maliyetleri nedeniyle yöneticilerin yakından ilgili oldukları bir konu haline gelmiştir.¹³⁵

Bir işgörenin, gönüllü veya gönülsüz olarak işten ayrılması, işletmenin bazı maliyetlere katlanmasını gerektirmektedir. Ancak bu maliyetlerin hesaplanması oldukça karışık işlemleri içermektedir. Üstelik bu maliyetlerin miktarı ve oluşum kalemleri işletmeden işletmeye, endüstriden endüstriye farklılıklar göstermektedir. Yapılan bir çalışmada, bir işgörenin işten ayrılması sonucu ortaya çıkan maliyetin 400 ile 4700 dolar arasında değiştiğini göstermektedir. Bu rakamlar işletmelere ve buldukları endüstrilere göre farklılıklar göstermekle beraber işletmelerde önemli giderlere neden olmaktadır.¹³⁶

Otel işletmeleri, işyerinde olduğu kadar işletme dışındaki çevresinde de iyi bir imaj yaratmak zorundadırlar. Çok yüksek bir işgören devri hızı, işgücü piyasasında güvensizlik yaratacağından, bu işletmelerin çalışmak için tercih edilmemesi gerektiğini düşündüreceğinden yeni işgören bulmada da imkanları azalacaktır.¹³⁷

Genel olarak işgören devir hızının yüksekliği otel işletmeleri açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler bu konunun üzerinde önemle durmalıdırlar. Çünkü devir hızının yüksekliği maliyetleri arttırdığı gibi verimlilik ve etkinlik üzerinde de olumsuz etkiler yapabilmektedir. Devir hızının yüksek oluşu her şeyden önce çok değerli olan zamanın yitirilmesine neden olacaktır. Zaman işletmeler açısından hem kıymetli hem de kıt bir kaynak olduğundan işgören devir hızının yüksekliği bu

¹³⁵ Aydın, (2005), **a.g.e.**, s.267.

¹³⁶ Aydın, (2005), **aynı**, s.304.

¹³⁷ Aydın, (2005), **aynı**, s.310.

kaynağın iyi kullanılmamasına yol açmaktadır. İşgören devir hızının yüksekliği verimliliği şu şekilde etkilemektedir,¹³⁸

* İşten ayrılmalar sonucunda işletmede kalan işgörenler arasında başlayan dedikodu ve endişe,

* Ayrılan işgörenin yerine yenisinin alınmasına kadar ki geçen sürede üretim kaybı ve gecikmeler yaşanmaktadır.

* Vasıfsız ve acemi işgörenlerin ellerindeki makine ve ekipmanların aşınma ve yıpranmalarına neden olmaktadır.

İşgören devri olağan iş hayatının kaçınılmaz bir parçası olmakla birlikte sürekliliği ve yüksekliği işletmelerin maliyetlerine etkisi önemli ölçüde olumsuz yönde etki etmektedir.¹³⁹

Otelcilik sektöründe geleneksel olarak yüksek işgören devri söz konusudur. Özellikle büyük ölçekli oteller, çok fazla personel devri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum ise, oteldeki işgören maliyetlerinin yükselmesine ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.¹⁴⁰ Yapılan bir araştırmada yiyecek-içecek endüstrisinde işgören devrinin maliyeti yaklaşık %100 ile %300 arasında değişmektedir.¹⁴¹ Özellikle her yeni işe alınan işgörenin işletmeyi ve yapacağı işi tanınması belirli bir süreci gerektirir. Resort International Mirage işletmesinin yapmış olduğu çalışmada, işgören devir hızının işgören başına maliyetinin yaklaşık 3.000 Amerikan Doları olduğu tespit edilmiştir. Bu maliyet miktarı otel ve restaurantlarda belirlenen ortalama 1.200-1.800

¹³⁸ Aydın, (2005), aynı, s.268-269.

¹³⁹ David Brereton, Ruth Beach ve David Cliff, **Employee Turnover As A Sustainability Issue**, Mineral Council of Australia's 2003 Sustainable Development Conference, Brisbane, 10-14 November, 1.

¹⁴⁰ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, **Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.401.

¹⁴¹ Daerrell Zahorsky, <http://sbinformation.about.com/od/hiringfiring/a/reduceturnover.htm> (Çevrimiçi:24.04.2006).

Amerikan Dolarından oldukça fazladır.¹⁴² Yapılan diğer bir çalışmada ise tek bir işgören devrinin 2560 USD gibi yüksek bir rakam ortaya çıkmaktadır.¹⁴³

2.2.1. İşletmeden İşgören Çıkarmanın Maliyeti:

İşgöreni işten çıkartma olgusu, işletme yöneticisi tarafından çeşitli sebeplerle işgörenin işletme ile ilgisinin fesh edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

İşgöreni işletmeden çıkarma, işletmeye maddi yük getirdiği kadar, yerine yeni bir işgören bulana kadar geçen sürede, işletmeden çıkarılan işgörenin yerine işi yapacak olan işgörenin veya işgörenlerin yıpranması ve böylece iş yükünün artmasına neden olacaktır.¹⁴⁴ Bu iş yükünün artışı ile diğer işgörenlerde işten ayrılmaya niyetlenebilmektedirler.

İşgörenlerin işlerinde gönülsüz olarak ayrılmaları işletmeleri faaliyet gösterdikleri ülkelerin iş yasası mevzuatları doğrultusunda bir takım yaptırımlara tabii tutulmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki iş yasası mevzuatları genellikle işgöreni işten çıkarması karşılığında işletmeye işgörene ödemek üzere parasal yükümlülükler getirmektedir. Bu çerçevede işletmelerin işgörenleri işlerinden çıkarmaları ek bir parasal yük getireceğinden dolayı işletmeden işgören çıkarmaya sıcak bakmamalarına neden olabilmektedir.

İşletme bünyesindeki işgörenin işine son verilmesiyle başlayan süreçte işgörenin işletmeye olan maliyetleri aşağıdaki tablo da (Tab: 2.1.) ülkeye göre değişimler gösterdiği görülmektedir. Ancak bu tabloda (Tab:2.1.) göz ardı edilmemesi gereken en

¹⁴² Demir ve Güzel, (2005), **a.g.e.**, s.62.

¹⁴³ www.udel.edu/cds/reports/EstimatedTurnoverCost02-05.pdf(Çevrimiçi: 04.05.2006).

¹⁴⁴ Freda Turner, **Employee Turnover is Detrimental to Profitability**, http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1096, (Çevrimiçi:27.04.2006).

önemli husus işletmelerin mevcut yasaları tam anlamıyla uygulamaları durumunda maruz kalacakları maliyeti içermektedir. Ülkemizde yeterli işgücü denetimin sağlanamaması dolayısıyla, işletmelerin iş mevzuatı yasasına tam anlamıyla uygulama konusundaki kendilerine informal olarak bir esneklik sağlamaktadırlar. Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi işletmeden işgören çıkarmanın bu kadar yüksek maliyetli olduğu bir ülkede işgören devrinin yüksek olması arasında bir çelişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çelişkiyi gidermenin ortadan kaldıracabilecek en yakın sav, denetim eksikliğinden kaynaklanan, işletmelerin iş mevzuatını tam anlamıyla uygulama konusunda kendilerine informal olarak esneklik kazandırmasıdır.

Aşağıda tablo 2.1. ülkeler itibariyle işletmeden işgören çıkarmanın maliyetleri belirtilmiştir;

Tablo 2.1 Genel Olarak Ülkeler İtibariyle İşletmeden İşgören Çıkartmanın Maliyeti

SIRA	ÜLKE	İŞTEN ÇIKARMANIN MALİYETİ (Yıllık Ücretin %'si olarak)
1	ABD	0,000
2	Yeni Zelanda	1,844
3	Avusturya	3,696
4	Kanada	4,610
5	Norveç	7,599
6	Almanya	9,498
7	Fransa	9,526
8	Polonya	10,160
9	İsviçre	10,395

10	İngiltere	12,144
11	Belçika	14,407
12	Avusturya	14,864
13	Brezilya	14,871
14	Yunanistan	15,034
15	Guyana	15,750
16	Jamaika	16,003
17	Paraguay	18,068
18	Uruguay	18,599
19	Trinidad Tobako	21,230
20	Nikaragua	21,358
21	Panama	22,652
22	Dominik Cumhuriyeti	23,454
23	Venezüella	24,625
24	Arjantin	24,808
25	Kostarika	26,005
26	Meksika	26,050
27	El Salvador	26,116
28	İspanya	26,300
29	Şili	28,164
30	Kolombiya	29,108
31	Honduras	29,418
32	Peru	31,632
33	TÜRKİYE	33,110

“Zengingönül, (2004), İş Güvencesine İstihdam Açısından Bir Yaklaşım, s.333”

Yukarıdaki tablo da görüldüğü gibi işten işgören çıkarmanın işgörenlerin yıllık ücret oranları göz önüne alındığında, işletmeden işgören çıkartmanın yıllık ücrete oranı en

yüksek olduğu ülke Türkiye'dir. Bu tabloda Türkiye'de işgöreni işletmeden çıkarmanın maliyetinin gelişmekte geri kalmış olan Güney Amerika ülkelerinden bile daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu tabloya göre ülkemizde işgören devrinin neden olduğu maliyetlerin yüksek olması dolayısıyla işgören devir oranlarının düşük olmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen otelcilik sektöründe ve özellikle yiyecek içecek endüstrisinde işgören devri oldukça yüksektir.

2.2.2. İşletmeye Yeni İşgören Almanın Maliyeti:

İşletmeye yeni işgören alma olgusu, işletmede çeşitli nedenlerde ortaya çıkmış olan, çeşitli pozisyonlardaki işgören açıklarının tamamlanabilmesi için işletmeye yeni işgörenin alınması şeklinde tanımlanabilmektedir.

İşletmeye alınacak yeni işgörenin işletmeye yeni alındığı için oryantasyonunun sağlanması sağlanması gerekmektedir ve bu oryantasyon sırasında işletme belirli bir miktarda üretim kaybına uğrayacaktır. Yeni işgörenin işe uyumluluğu sırasında verilecek eğitimin ve yeni işe girenler için yasal olarak belirlenmiş olan prosedürlerin yerine getirilmesi de işletmeler için farklı boyutlarda maliyetler getirebilecektir. Ayrıca yeni işgörenin işe uyumluluğunun sağlanması için işin özelliğiyle ilgili bazı maliyetler söz konusudur. Örneğin bir otele servis personeli olarak alınan bir garson için minimum olarak ikişer adet yeni pantolon, gömlek, papyon ve işle ilgili olarak araçların satın alınması gerekmekte, bu ise işletmeye yeni işgören almanın ek maliyeti olarak yansımaktadır.

2.3. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Yüksek İşgören Devrinin Nedenleri

Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir oranının yüksekliği, işletme dışı kontrol edilemeyen, işletme içi kontrol edilebilen etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Yüksek işgören devrine neden olan işletme dışı etkenler işletme tarafından kontrol edilemeyen etkenlerdir. Yüksek işgören devrine neden olan neden olan işletme içi faktörler ise işletme yönetimi tarafından kontrol edilebilen etkenlerdir. Bu çerçevede otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında işgören devir oranının yüksekliğini makro etkenlerden dolayı bir kısmının kontrol edilemediği söylenebilir.

2.3.1. Yüksek İşgören Devrine Neden Olan İşletme Dışı Etkenler (Makro Etkenler)

İşletmelerin kontrol edemediği, kendileri dışında gelişen durumlarda müdahale yetisinin olmadığı gelişmelere makro faktörler olarak tanımlanabilmektedir. Otel işletmelerinin kendileri dışında gelişen ve kontrol edemedikleri gelişmelere dış faktörler denilmektedir. Makro faktörlerin işgören devrinin oranına etkisi gözardı edilemez düzeydedir. Bu faktörler otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri bazında aşağıda üç başlık altında incelenmiştir.

2.3.1.1. Genel Ekonomik Durum

Turizm endüstrisi de diğer tüm sektörlerde olduğu gibi genel ekonomik duruma sıkı sıkıya bağlı bir sektör konumundadır. Turizm endüstrisinde talebin elastik olduğu düşünülürse¹⁴⁵ genel ekonomik durumun öneminin sektör için bir kat daha artmaktadır. Otel işletmeleri gider kaleminde yaklaşık %35-40 yer işgal eden personel giderleri,

¹⁴⁵ Ali Kemal GÜRBÜZ, (1998), **Turizmin Ekonomik Analizi**, Alem Basım-Yayım, Balıkesir.

genel ekonomik durumun kötüye gitmesi durumunda aşağıya çekilecek olan ilk sabit gider kalemidir. Otel işletmesi yöneticileri personel azaltmaya giderek sabit maliyetleri azaltarak ekonomik buhrandan en az zararla çıkmayı amaçlamaktadır. Bu ise işgören devrini tetikleyen etkenlerden birisi olduğu söylenebilir.

Ayrıca işgücü piyasasındaki arz talep dengesizliği işgören devrinin yükselmesine sebep olan etkenlerden birisidir. Otelcilik sektörü bünyesinde yiyecek-içecek departmanlarında çalışan nitelikli işgören arzının mevcut talebi karşılayamaması, nitelikli işgörenlerin işletmeler arasında transferlerine neden olmakla birlikte işletmelerdeki işgören devir oranlarını da arttırabilmektedir.

2.3.1.2. Güvenlik

Turizm endüstrisinin bir ülkede ya da bir bölgede ayakta kalabilmesi için ilk koşul turizm destinasyonunun olduğu ülke veya bölgenin güvenilir olmasıdır. Güvenilir olmayan bir destinasyona turist gelmemektedir. Bir ülkede veya bir bölgede otelcilik endüstrisinin gelişmesi, destinasyonun yapılacağı bölgede veya ülkede savaş, terör, deprem, sel, salgın hastalık riski gibi insan sağlığını hatta insan hayatını tehlikeye sevk eden olayların olmaması gerekmektedir.

Turizmin yoğunlaştığı bölgeler veya ülkelerde yaşanabilecek bu tür olaylar turistlerin destinasyon bölgesine yaptıkları rezervasyonların iptaline, destinasyon bölgesinde var olan mevcut turistlerin bölgeyi terk etmesine, bölgenin imajının uzun bir süre lekelenmesine ve potansiyel turistlerinde bölgeye olan ilgilerinin azalmasına hatta yok olmasına yol açacaktır. Bu tür güvenlik sorunları nedeniyle turistlerin bölgeye olan taleplerinin azalması bölgedeki otel işletmelerinin iş hacminin azalmasına ve otel işletmelerinin boşalmasına neden olmaktadır. Otel işletmeleri yöneticileri ise sabit maliyetlerde en büyük paya sahip olan personel maliyetini azaltmak amacıyla işletmeden işgören çıkarma yoluna gidecek ve böylece işgören devri tetiklenecektir. Özellikle yoğun sezonda ortaya çıkan güvenlik sorunları destinasyon bölgesine olan

talebi önemli ölçüde azaltmakta, otel işletmelerinin boş kalmasına ve sonuçta kaydadeğer sayıda işgörenin işini gönülsüz olarak terk etmesine ve işgören devrinin yükselmesine neden olmaktadır.

2.3.1.3.Teknolojik İlerlemeler

İşgücü piyasasını etkileyen ve işgören devrine etki eden işletme dışı etkenlerden birisi de sürekli gelişen teknolojik yeniliklerdir. Gelişen teknoloji nedenleriyle insan gücünün yerini makinelerin alması işgücüne duyulan gereksinimi olumsuz olarak etkilemektedir. Otel işletmeleri de turizmin diğer alt sektörleri gibi makinelerin kullanılması diğer sektörlerle nazaran fazla olmamasına rağmen işgören devrini tetikleyen etkenlerden birisidir.¹⁴⁶

Otelcilik sektörü bir hizmet sektörü olduğu için otomasyon teknolojik gelişmelere rağmen sınırlı kalmaktadır. Teknolojik gelişmelerin konaklama endüstrisine sınırlı miktarlarda yansımaları, işletmelere ve işgörene bazı kolaylıklar tanınmasına rağmen işgören devrini tetikleyen bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik gelişmelerin konaklama işletmelerinde ön büro departmanında bilgisayar ile, housekeeping departmanında halı yıkama makinesi, tam otomatik çamaşır makinesi ile, yiyecek-içecek departmanının servis ünitesinde çeşitli elektronik hesap alma araçları ve sistemleriyle, teknolojik gelişmeler konaklama işletmelerinde uygulanmaya başlansa da bu uygulamalar sınırlı kalmaktadır.

2.3.2. Yüksek İşgören Devrine Neden Olan İşletme İçi Etkenler(Mikro Etkenler)

İşletmelerin kendilerinden kaynaklanan, kontrol edilebilen faktörlerdir. Otel işletmelerinde kontrol edilebilen işletme içi faktörlerdir. Otel işletmelerinde, işletme içi faktörler işgören devri oranına direkt etki etmektedir. Otel işletmeleri bünyesinde

¹⁴⁶ Tütüncü ve Demir, (2002), **a.g.e.**, s.48.

faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanında işgören devri olgusuna bu açıdan bakıldığında, otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında işgören devrini etkileyen faktör önemli bir olduğu söylenebilir.

2.3.2.1. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Ücretlendirme ve İşgören Devri

Geçtiğimiz 40-50 yıl boyunca, şirketler çalışanlarına hangi hedef ya da beklentiler karşılığında ne kadar ücret ödenmesi gerektiği ile ilgili doğru kararlar vermek için çeşitli yöntemler kullanmışlardır. Geçmişte olduğu gibi, günümüzde de bütün bu yöntemlerin temel amacı, maliyetleri kontrol altında tutarken kalifiye işgücünü işletmeye çekecek, elde tutacak ve motive edecek bir ücret sistemi kurmaya yöneliktir. Ücret, her düzeydeki işgöreni işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerden biridir. İşgörenin işletmeye bağlılığını ve verimliliğini arttırmada önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.¹⁴⁷

Bu açıdan bakıldığında, işgören devri ve oranları işletmelerin ücret politikalarını belirlemede önemli bir göstergedir.¹⁴⁸ Ücret politikaları bağlamında otel işletmeleri açısından en çok dikkat edilmesi gereken hususların başında ücretlendirme konusu gelmektedir. Çünkü işgören devrinin yüksek seviyelerde gerçekleşmesine neden olabilmekte, verimliliğin arzu edilen seviyeye çıkmasına engel olabilmektedir.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Barış Erdem, (2006), **okuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme**, Milli Prodük tivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 2006/3, s.25, 26.

¹⁴⁸ Carlo Dell'aringa ve Claudio Lucifora, **Labour Turnover and Unionism in Italy**, Annales Deconomie Et De Statistique, 41/42-1996, s.127.

¹⁴⁹ Kılıç, (2000), **a.g.e.**, s.85.

İş Kanunu'nun 32. maddesine göre; "genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen tutardır."¹⁵⁰ Ücret, belirli bir yerde çalışan kimsenin emeğinin fiyatı veya geliridir. Emeğini ücret ödenmesi karşılığında müteşebbise devreder. Ücret, Latince bir Salarium kelimesinden gelir.¹⁵¹

Ücretler; bir taraftan emeği karşılığı çalışan insanların gelirini, yaşam düzeylerini, motivasyonu ve dolayısıyla verimliliği belirleyen bir unsur, diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir gurupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir önem taşır.¹⁵² Ücret, genellikle arzu edilen sonuçlara erişmede bir araç olarak görülmekte ve bu sonuçlara ulaşmayı sağladığı sürece de giderek önemi artan bir faktör olarak kendini göstermektedir.¹⁵³

Ücret, emeği karşılığı çalışan insanların gelirlerini ve yaşam standartlarını belirleyen bir unsur, ekonomik gelişmeye etki eden bir maliyet faktörü ve ulusal gelirin çeşitli gelir gurupları arasında dağılımını sergilemesi açısından sosyal adaletin bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir.¹⁵⁴ Ücret kavramı ekonomik bir tanım olmakla birlikte, genellikle üretim faktörlerinden birisi olan işgücünün üretimden aldığı pay olarak tanımlanabilmektedir.

Ücret politikası ve yönetiminin amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu verileri kullanarak işgörenlere emeğinin

¹⁵⁰ Murat Azaltun ve Ergün Kaya, (2006), **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, s.147.

¹⁵¹ Mustafa Atay, **Ücret Yönetimi**, (www.sikety.com/Frameset/iky/İkymain14.html.- Çevrimiçi:12.04.2005).

¹⁵² Erdem, (2006), **a.g.e.**, s.27.

¹⁵³ Burcu Kumbul, **Ücreti Adeleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri** www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody, (Çevrimiçi:14.09.2005).

¹⁵⁴ Nazım Öztürk, (2005), **Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar**, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7/1, s.30.

karşılığı olarak ödenecek ücreti belirlemektir.¹⁵⁵ Çalışanların ücret konusundaki doyumsuzluklarının nedenleri uzun süre psikologların dikkatini çekmiş, bu tür doyumsuzluk düşük performansı, işe gelmemeyi, işgören devrinin ve genel olarak doyumsuzluk duygusunu arttırdığı gözlenmiştir.¹⁵⁶

İşletmede ücretlendirme ve ücret politikaları oluşturma, insan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biridir. Maaş ve ücret yönetimi, bir başka ifadeyle ödül yönetimi, etkili insan kaynakları için yaşamsal öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının tatmin edici yönetimi, tatmin edici parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir.¹⁵⁷ Ancak ücret ve maaş kavramları birbirleri yerine kullanılmalarına rağmen birbirlerinden farklı kavramlardır. Maaş işgörenin işletmeden belirli bir zamanda emeği karşılığında aldığı belirli bir meblağ olması gibi dar bir çerçeveyi kapsamasına rağmen ücretin, işgörenlerin aldıkları maaşları, sosyal yardımları, primleri ve işletme tarafından işgörene yapılan benzeri yardımları kapsayan daha geniş kapsamlı bir kavramdır.

İşletmelerde ücret ve maaş yönetim politikaları, insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü işgörenleri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejileri gelmektedir.¹⁵⁸ Bu açıdan bakıldığında ücretin işgörenlerin işletmeye ve örgüte olan bağlılıklarında önemli bir yere sahip olduğunu söylenebilir. İşgörene hayatını onurlu bir şekilde devam ettirmesini sağlayacak düzeyde bir ücret verilmesi, işgörenin işletmeden gönüllü olarak ayrılmasını engelleyecek önemli bir araç olacaktır. İşgörene yaşamını onurlu bir şekilde devam ettiremeyecek düzeyde bir ücretin verilmesi işgörenin performansını direkt etkileyeceği gibi işgörenin işletmeden ayrılmaya niyetlenmesine neden olacaktır.

¹⁵⁵ Erol Eren, Oya Erdil ve Cemal Zehir, (2000), **Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyonu Kongresi Bildirileri Kitabı, 25-27 Mayıs 2000-Erciyes Üniversitesi, s.819.

¹⁵⁶ Güven, Bakan ve Yeşil, **a.g.e.**, s.131.

¹⁵⁷ Yenipınar, (2005), **a.g.e.**, s.149.

¹⁵⁸ Erol Eren, Oya Erdil ve Cemal Zehir, **Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Sistemi**, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Yıl:2000, s.100.

Otel işletmelerinde çalışan personele ödenecek ücretin belirlenmesinde ağırlıklı olarak iki sistemden yararlanılmaktadır. Bunlardan sabit ücret sistemi konaklama işletmelerinin genelinde ve ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Çalışanlara iş yükü oranında ücret verilmesini hedefleyen yüzde ücret sistemi ise hesaplanmasında işverene ekstra yük getirmesi, konukların daha fazla ödeme yaptıkları hissine kapılmaları, belirli bir seviyedeki ücretin işveren tarafından garanti edilmesi gibi nedenlerle otel işletmelerinde çok az oranda kullanılmaktadır.¹⁵⁹

Otel işletmelerinde gider kalemleri arasında önemli oranda yer alan işgören giderlerinin denetim altında tutulabilmesi, otel işletmelerinde başarılı sonuçlar alınmasına ve beklenen hedeflere ulaşılabilmesine neden olacaktır. Son yıllarda ücretlerde meydana gelen artışlar ise, otel işletmeciliğinde de görülmekte ve konunun önemini arttırmaktadır.¹⁶⁰

Ücret gelirlerinin işgörenler açısından önemi yanında, ücretleri iş yapmanın bir maliyeti olarak düşünen işverenler ve dolayısıyla örgütler açısından önemi büyüktür. Ücretler çoğu firmalar için en büyük maliyet kalemini oluşturur. Bu nedenle ücret işverenlerce maliyete etki eden en önemli faktör olarak ele alınmaktadır.¹⁶¹

Emek-yoğun üretimin ağırlıklı olduğu otelcilik sektöründe işgören giderleri maliyet kalemlerinde en büyük yeri işgal etmektedir. Otelcilik sektöründeki departmanlara göre işgören gider kalemleri dağılımında en büyük payı ise yiyecek-içecek departmanları almaktadır. Bu çerçevede otelcilik sektöründe ve özellikle yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesinde etkin ve dengeli davranılması gerekmektedir. Aksi durumda işgörenlere düşük ücret vermek yüksek işgören devrine neden olabilmektedir.¹⁶² Yiyecek-içecek departmanında işgören

¹⁵⁹ Azaltun ve Kaya, (2006), **a.g.e.**, s.148.

¹⁶⁰ Çetiner, (2002), **a.g.e.**, s.159.

¹⁶¹ Dursun Bingöl, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Betaş Yayınları, İstanbul, s.314.

¹⁶² Arnaud Chevalier ve W.S. Siebert ve Tarja Viitanen, **Wage Policy-Employee Turnover And Productivity**, www.ucd.ie/economic/staff/achevalier/web/turnover4.pdf(Çevrimiçi:12.04.2006), s.9.

devrinin yükselmesi misafire verilecek olan hizmet kalitesinin düşmesine ve standartlaşmanın sağlanamamasına neden olacaktır.

İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, işletmeler ücret konusunda sorunları ciddi olarak ele almalı, ücret yönetimine ayrı bir önem vermelidir. İşletmeler ancak çalışanların işlerinde verimli, etkili, birbiriyle uyum içinde çalışması ile belirlediği amaca ulaşabilir. İyi bir ücret yönetimi ile işgörenin işlerini benimsedikleri, daha verimli çalıştıkları, başka deyişle işe iyi güdüledikleri her zaman gözlenebilen bir olgudur.¹⁶³

Otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesinde insan kaynakları yöneticileri ve departman şeflerinin koordine içinde olmaları büyük öneme sahiptir. Çünkü otel işletmelerinde ücretleme ve ücret politikaları oluşturma, insan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biridir. Ayrıca ücretleme; otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatmininde ve işe bağlanmasında etkili bir araçtır.¹⁶⁴

İnsan kaynakları yöneticileri ile departman şeflerinin ücretlendirme konusunda koordine olması yiyecek-içecek departmanındaki işgörenlerin ücretlendirilmesini optimum düzeye çekecektir. Ücretlerin optimum düzeye çekilmesiyle birlikte işgörenin işinde büyük ölçüde tatmin olması beklenmektedir. İşgörenin işinde büyük ölçüde tatmin olmasıyla birlikte işgörenin işletmeye olan bağlılığı ve verimliliği artmakla birlikte işletmeden gönüllü-gönülsüz ayrılmalar büyük ölçüde önlenmiş olacaktır. Bu sayede otel işletmesinin ve yiyecek-içecek departmanının işgören devri oranı ortalamasında azalmalar gerçekleşecektir.

Türkiye’de de, turizm sektöründe çalışanların en önemli problemlerinden birisi düşük ücret sorunudur. OLEYİS tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, sektörde çalışanların çoğunluğu aldıkları ücreti yetersiz bulmaktadır. Mevsimlik çalışanların

¹⁶³ Atay, **a.g.e.**, www.sikety.com/Frameset/iky/İkymain14.html, (Çevrimiçi:12.04.2005).

¹⁶⁴ Yenipınar, (2005), **a.g.e.**, s.150, 181.

%64,46'sı aldıkları ücretten memnun değilken, sürekli çalışanların %47,63'ü de ücret memnuniyetsizliği yaşamaktadır.¹⁶⁵ Bu araştırmanın sonucuna göre; turizm sektöründe işgörenlerin ücretlendirme konusunda tatmin olmadıkları söylenebilir. Ücretlendirme konusunda tatmin edilmeyen otelcilik sektöründeki işgörenlerin diğer işletmelere veya yetenekleri ölçüsünde başka sektörlerle yönelme eğilimi içerisine girebilmektedirler.

2.3.2.2. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında İş Tatmini ve İşgören Devri

İş tatmini, modern yönetim anlayışının önemli faktörlerinden biridir. Çünkü, iş tatmini hem bireysel hem de örgütsel performansla yakından ilgilidir. İş tatmini, belirli sınırlar içinde başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. İşe devamı arttıracak, çeşitli nedenlerle alınan gereksiz izinlerin sayısını azaltacaktır. En önemlisi de işten ayrılma niyetini azaltacaktır.¹⁶⁶ Özellikle iş doyumsuzluğu kavramı, işe devamsızlık ve işgören devri hızını arttırması gibi işletmeler için oldukça maliyetli sorunlara yol açması, işletmeleri iş doyumuyla ilgili çalışmalara yönelten sebepler arasındadır.¹⁶⁷

Çalışanların ve örgütün kendilerine özgü beklentilerinin bir etkileşimi olarak ortaya çıkan iş tatmini; en basit biçimde çalışanların işlerine karşı besledikleri olumlu duygular olarak nitelendirilebilir. Çalışanların, işlerine gitmekten ne derece mutlu oldukları, işlerini ne ölçüde anlamlı gördükleri iş tatminini belirler. Bu çerçevede iş tatmini; bir çalışanın işiyle ilgili akılcı ve duygusal tepkilerin bir sonucu, veya işiyle ilgili olarak yaptığı değerlendirmenin tümü olarak da tanımlanabilir.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Kılıç, (2000), **a.g.e.**, s.85-86.

¹⁶⁶ Özdevecioğlu, (2004), **a.g.e.**, s.111-112.

¹⁶⁷ Gazi Uçkun, Elbeyi Pelit ve Oktay Emir, (2004), **Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2004, Sayı:1, s.42.

¹⁶⁸ İlker H. Çarıkçı, (2004), **Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması**, Amme İdaresi Dergisi, 37/4, Aralık-2004, s.83-84.

Bir başka tanıma göre iş tatmini, bir bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda işine karşı gösterdiği duygusal tepkidir.¹⁶⁹ İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar.¹⁷⁰

Günümüz serbest ekonomik koşullarında işletmeleri rakiplerinden üstün kılan, bilgi ve insan faktörüdür.¹⁷¹ Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından düşünüldüğünde çalışanların iş tatminlerinin en az müşterilerin tatmini kadar önemli olduğu söylenebilir. Hizmet sektöründe müşteriyle doğrudan iletişim içinde olan çalışanların iş tatminleri müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını ciddi biçimde etkilemektedir.¹⁷²

İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığın azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca yapılan bir araştırmaya göre; iş tatminsizliğinin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, işgören devrini %70 artmıştır.¹⁷³

Hizmet sektörünün önemli bir ünitesi olan otel işletmelerinde işgörenlerin işlerinde tatmin olmaları ile hizmet kalitesinin ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin genellikle pozitif yönde bir korelasyonla karşılaşılmaktadır.

İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı

¹⁶⁹ Özdevecioğlu, (2004), **a.g.e.**, s.102.

¹⁷⁰ Dilaver Temgillimoğlu, (2005), **Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl: 2005, Sayı: 1, s.27.

¹⁷¹ Yenipınar, (2005), **a.g.e.**, s.148.

¹⁷² Çarıkçı, (2004), **a.g.e.**, s.85.

¹⁷³ Zeki Akıncı, (2002), **Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi(4), 2002, s.3.

ve isteğe bağılı işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır.¹⁷⁴ İş tatmini ile ilgili literatürler, iş tatmini düzeyleri yüksek olan bireylerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu vurgulanmaktadır.¹⁷⁵

Yüz yüze ilişkinin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde hizmet kalitesi iş tatmininin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Çünkü işgören, çalıştığı işletmelerde görevlerini yerine getirmekle yükümlü bir çalışan olmasının yanında aynı zamanda o işletmenin bir “iç müşterisi” durumundadır. Otel içindeki tüm departmanların kaliteli iş sunması öncelikle bu iç müşterilerin tatmin olmasını sağlayacaktır.¹⁷⁶ Sektörde işlerin çoğunluğu hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmalarını sağlayabilir. Çünkü İş tatmini; çalışanların performanslarını, işgören devir hızını, örgütün hızını, örgütün verimliliğini etkileyen önemli bir öğedir.¹⁷⁷ İş tatmini olgusuna bu açıdan bakıldığında işgörenlerin işlerinde tatmin olmaları ile işgören devri ile doğrudan etkileşim içerisinde olduğu söylenebilir. İşgörenlerin, işlerinde tatmin olmaları gönüllü işgören devir hızı oranını azaltacaktır. İşinden tatmin olmayan bir işgören ise tatminsizliğini müşteriye işine ve dolayısıyla müşteriye yansıtacaktır. Bu durumda ise işletmede hem gönüllü hem de gönülsüz işgören devri oranlarında artışlar yaşanacaktır.

İş tatmini özellikle işgörenlerin verimliliğini, etkinliğini ve başarısını kişisel olarak sunduğu, insanları mutlu ve tatmin etmesine dayalı olduğu işlerde önemlidir. Bu işlerden en önemlilerinden birisi ise otel işletmelerinde yapılan işlerdir. Son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde işinden tatmin olmayan bir personelin verimli çalışması olası değildir. Sektörde verimliliğin ve kalitenin

¹⁷⁴ Akıncı, (2002), aynı, s.8.

¹⁷⁵ Osman Karatepe ve Alptekin Sökmen, (2001), **İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı; Amprik Bir Değerlendirme**, 34/4 Aralık 2001, s.159.

¹⁷⁶ Orhan Batman, Recep Yıldız ve Hüseyin Soybalı, (1999), **Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini ile İlişkisi**, Turizmde Seçme Makaleler, Tugay Yayınları No:49, s.38.

¹⁷⁷ Meltem Onay Özkaya, (1997), **Turizm Sektöründe Çalışan Personelin İş Tatmini ve Marmaris-Kuşadası Yöresinde Yapılan Bir Araştırmanın Karşılaştırılması**, 8. Ulusal Turizm Kongresi, 12-14 Aralık 1997, s.220.

arttırılabilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, sonuçta işgörenin işyerinde tatmin olmasına ve işyerindeki bağımlılığına dayanmaktadır.¹⁷⁸

Sektörde işlerin çoğunluğu hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek, ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmaları ile sağlanabilir. Çünkü iş tatmini, çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün hızını, örgütün verimliliğini etkileyen önemli bir ögedir. İnsan gücüne bu denli bağımlı bir sektör olan otel işletmelerinin maksimum verimliliği elde edebilmeleri için, işletme içinde işgücünün verimliliğini artırıcı ve aynı zamanda iş tatmininin sağlanabileceği bir iş ortamını hazırlamaları oldukça önemlidir.¹⁷⁹ Özellikle otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında verimliliğin arttırılmasında işgörenlerin iş tatminleri önemli bir yere sahiptir. Yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerin işlerinde tatmin olmaları, işgörenleri örgüte olan bağlılıklarını arttırmakla birlikte departmandaki işgören devir hızını azaltmakla birlikte bünyesinde faaliyet gösterdiği otel işletmesinin ortalama işgören devri oranını da azaltacaktır.

Verimliliğin düşmesine neden olan, işten ayrılmaların kökünde çoğu kez iş tatminsizliği yatar. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, giderek büyüebilmeleri için, çalışanların tatmininin arttırılmasına ve üretkenliğin yükseltilmesine büyük önem verilmesi gerekmektedir. Özellikle otelcilik sektöründe bu olgu kaçınılmazdır.¹⁸⁰ Otelcilik sektörünün emek-yoğun bir sektör olması insan faktörünü ve insan faktörünün verimliliğini en etkin şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Otelcilik sektöründe ve özellikle bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanlarındaki işgörenlerin misafirlerle bire-bir ilişki içerisinde olması, toplam kalite yönetimi felsefesi içerisinde, iç müşteri olarak nitelendirilen işgörenlerin iş tatminlerinin mümkün olduğu kadar üst seviyede olmasını gerektirmektedir. İç müşterinin işinde tatmin olması dış müşteriye de yansıtacağı tezi referans alınarak, iç müşterinin işinden tatmin olması işe olan devamlılığını ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlayacaktır.

¹⁷⁸ Ehtiyar, (1996), **a.g.e.**, s.109.

¹⁷⁹ Ehtiyar, (1996), **aynı.**, s.109-110.

¹⁸⁰ Ehtiyar, (1996), **aynı.**, s.121.

İşgöreninin iş tatmininin artması işe olan devamlılığını arttıracak ve dolayısıyla departmandaki işgören devir hızı oranını düşürecektir.

İnsana yönelik hizmet sunan kurumlarda, hizmet kalitesinin artırılması ancak çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır.¹⁸¹ Turizm endüstrisi ve otel işletmeleri emek-yoğun niteliğe sahip olduğu için işgören tatmini de öncelikle sağlanması gereken hususlardan biridir.¹⁸²

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı otel işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinde ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir.¹⁸³

Otel işletmelerinde personelin niteliği, işten alınan doyum ile de yakından ilgilidir. İş doyumunu, işgörenlerin işletmedeki fiziksel, toplumsal ve psikolojik koşullarını yansıtır. İş doyumunu, işgörenlerin performanslarını, işgören devri, işe devamsızlık oranları ve örgütün verimliliğini etkileyen önemli bir öğedir.¹⁸⁴

Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında, iş tatmini ve işgören devri arasında anlamlı bir etkileşim olduğunu, işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarının işgören devri oranının optimum seviyelere çekilmesinde olumlu katkılar sağladığı ortaya çıkarılmıştır.

¹⁸¹ Vedat Işıkhana, (1996), **Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu**, Verimlilik Dergisi, 1996/1, s.128.

¹⁸² Edip Örucü, Zeki Atıl Bulut ve Ali Naci Karabulut, (2005), **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetimi Sistemi(Muğla İli Örneği)**, Gazi Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, 7/1, s.51.

¹⁸³ Akıncı, (2002), **a.g.e.**, s.2.

¹⁸⁴ Serdar Tetik, (1992), **Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması**, Turizm Eğitimi Konferansı, 9-11 Aralık 1992, Ankara, s.144.

2.3.2.3. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında İşgören Eğitimi ve İşgören Devri

Dünya ekonomisindeki gelişmeler şirketleri acımasız bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Dünyadaki tüm işletmeler bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni teknolojileri takip etmek ve uygulamak zorundadır. Bununla birlikte bir şirketin veya örgütün rekabet gücünü belirleyen en önemli faktör çalışanlardır. Özellikle rekabetin yoğun olarak yaşandığı bölgelerdeki işletmeler, çalışanların önemliliğinin farkında olduklarından, akademik dünya ile işbirliği içinde çalışanlarının gelişimine yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Çalışanların eğitimi bu stratejiler içinde en önemlisidir.¹⁸⁵

Ülkelerin kaderinde rol oynayan etmenler arasında en başta yer alanlardan birisi kuşkusuz eğitimidir.¹⁸⁶ Eğitim, işgörenlerin buldukları görevlerde gereksinim duyulan bilgi ve becerileri kazanmalarını sağlayan araçlardan biridir.¹⁸⁷ Toplumların en önemli unsuru olan insan, bütün sosyal ve ekonomik faaliyetlerin odak noktasıdır. Kalkınma, zenginleşme, daha fazla gelir ve refah, ülkemiz kaynaklarının ve potansiyelinin iyi ve doğru olarak kullanılmasına ve yetişmiş insan gücünün hazırlanmasına bağlıdır.¹⁸⁸

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek

¹⁸⁵ Zeynep Aycan, Habip Balcı, (2000), **Şirketlerde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyonu Kongresi Bildirileri Kitabı-Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000, s.727.

¹⁸⁶ Nural Gündüzalp, (1992), **Kalkınmada Turizm ve Eğitimi**, Turizm Konferansı, 9-11 Aralık 1992, Ankara, s.61.

¹⁸⁷ Cevdet Avcıkurt, **Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Eğitimi ve Alternatif Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Sayı:21, Cilt:6, Yıl:10, <http://sbe.marmara.edu.tr/oneridergisi/index.php?id=3&sy=21&no=585>(Çevrimiçi: 04.05.2006).

¹⁸⁸ Ahmet Sevgi, (1992), **Turizm Eğitimi**, Turizm Eğitimi Konferansı, 9-11 Aralık 1992, Ankara, s.19.

olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır.¹⁸⁹

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. İşgören eğitimi ise, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.¹⁹⁰

Günümüz işletmelerinde eğitimin amacı, minimum zamanda, minimum maliyetle, maksimum üretimin sağlanması ve örgüt karlılığının artırılması olarak irdelenmektedir. İşletmeler düzeyindeki işgörene yönelik uygulanan eğitimin, işletmede mal veya hizmet şeklinde belirtilen üretimi düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak, üretimi optimal düzeye getirmek şeklindedir.¹⁹¹

İşletmelerde eğitim fonksiyonu personelin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamanın yanı sıra, işletmenin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin personel için uyguladığı eğitim, çalışanların işlerinde buldukları tatminin sürekliliğini sağlayarak, bireyin verimini yükseltmektedir.¹⁹²

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu,

¹⁸⁹ Yalçın ve İplik, **a.g.e.**, s.396.

¹⁹⁰ Levent Mercin, (2005), **İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com(Çevrimiçi:08.05.2006), Cilt:4, Sayı:14, s.133.

¹⁹¹ Sibel Cengizhan, Oğuz Ersun, (2000), **Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyonu Kongresi-Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000, s.731,732.

¹⁹² Özlem Yıldırım, (2005), **Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati ve Bir Araştırma**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.112.

bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir ve insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır.¹⁹³

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir.¹⁹⁴ Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artış göstermektedir.

Turizm işletmelerinin verimli olmaları onların hizmet kalitesiyle doğru orantılıdır. Hizmetin kalitesi ise, personelin mesleki eğitimine bağlıdır. Turizm işletmelerinin mal ve hizmet üretiminde en fonksiyonel olan üretim faktörü insan unsuru ve onun emeğidir.¹⁹⁵

İnsan kaynaklarının eğitimi son derece karmaşık olup, potansiyeli yüksek yöneticilerin önderliğinde işletme çalışanlarının bireysel ve kollektif zihinsel aktivitelerinin kurumsal ilkeler ışığında bir araya getirilmelerini gerektiren bir sorundur.¹⁹⁶ Bunlardan en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile oluşturdukları sorunlardır. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılır. Bilimsel nitelik taşıyan gelişmeler, öğretim kurumlarında yapılan eğitimin ilerisinde ve ötesinde değişik amaçlı programları gerektirmektedir. İleri bir ekonomik gelişim aşaması, işgücünde ileri bir eğitim düzeyi gerektirir, öte yandan yüksek nitelikli bir işgücü de toplumsal gelişmeyi hızlandırır. Bu bağlamda eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip insan gücünün üreticisi gibi algılamakta ve ekonominin, ön koşulu bir yatırım olarak kabul edilmektedir.¹⁹⁷

¹⁹³ İlhami Fındıkçı, (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basımevi, İstanbul, s.243.

¹⁹⁴ Edip Örucü, (2002), **Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıkları(Marmaris Örneği)**, Turizm Eğitimi Konferansı, 11-13 Aralık 2002, Ankara, s.428.

¹⁹⁵ Necdet Hacıoğlu, (1998), **Turizm Eğitimi Ders Notları**, Balıkesir-1988, s.1.

¹⁹⁶ İbicioğlu, Avcı ve Boylu, **a.g.e.**, s.4.

¹⁹⁷ Edip Örucü, Cafer Topaloğlu ve Burçin Öngören, (2002), **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıkları**, Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1-2, Yıl:2002, s.92.

Günümüzde sürekli gelişen ve önemli bir ekonomik güç haline gelen turizm sektörü, insan emeğinden en üst düzeyde yararlanmaktadır.¹⁹⁸ Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmeleri de emek-yoğun işletmelerdir ve ucuz işgücü niteliksizse, bu durum uzun dönemde pahalıya mal olabilir. İstihdam edilen personelin eğitimi yetersiz ise, kısa bir dönemde de olsa eğitime tabi tutularak, yapılan işin içeriği, önemi ve özellikleri konusunda eğitilmelidir.¹⁹⁹ Ancak birçok işletmenin insan kaynakları yönetimi, eğitim harcamalarında elde edilen verimi arttırmak için dış kaynaklardan yararlanma yöntemlerini kullandıkları görülmektedir. Yapılan bir araştırmada, işletmelerin %32'sinin eğitim konusunda, dış kaynaklardan yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır. Yine yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin %38'inin personel konusunda dış kaynaklardan yararlandıkları görülmüştür.²⁰⁰

İşletmelerde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve dolayısıyla işletmedeki hizmet kalitesinin artırılması için işletme yönetiminin kendisine bir strateji seçmesi zorunludur. Bu strateji çerçevesinde işletmenin çalışanlarını bilinçlendirmesi, arz ürünlerini çeşitlendirmesi ve bu iş için tüm ekipmanlarını geliştirmesi gerekmektedir. Fakat, müşteri beklentilerini incelemeyen, gerekli analizler yapılmadan, rasgele hazırlanmış bir program, işletmenin bu stratejisinde başarıya ulaşmasını engelleyebilecektir. Turizm sektörünün, işgücünün yoğun olduğu bir hizmet sektörü olması, bu stratejinin eğitim ağırlıklı olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.²⁰¹

Konuya otel işletmeleri açısından bakıldığında, otelcilik endüstrisinde eğitim konusu daha önemlidir. Bunun temel nedeni, kuşkusuz bu endüstri dalının hizmetler sektörü içinde yer almasıdır. Otel işletmelerinde çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması

¹⁹⁸ Suavi Ahipaşaoğlu, Abdullah Karaman ve Erkan Sağlık, (2002), **Turizm Sektöründe Endüstriye Dayalı Eğitim, Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Palandöken Kış Sporları Merkezinde Bir Uygulama**, Turizm Eğitimi Konferansı(11-13 Aralık 2002), s.137.

¹⁹⁹ Yüksel Öztürk, Kadir Seyhan, (2005), **Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi**, Gazi Üni. Tic. ve Turizm Eğitim Fak. Dergisi, Yıl:2005, Sayı:1, s.123.

²⁰⁰ Bayram Şahin, (2005), **İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.87-88.

²⁰¹ Öztürk ve Seyhan, (2005), **aynı**, s.124

için, çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanmaktadır. Diğer taraftan, eğitim sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir.²⁰²

Eğitim, işgörenin performansını geliştirmeye yönelik bir süreçtir. Otel işletmelerinde, işgörenin kendi kişisel amaçları ile eş zamanlı olarak örgütsel amaçları da tanınması ve öğrenmesi amaçlanır. Her geçen gün değişen piyasa şartları ve kaliteli hizmet talebi, yönetimin her seviyesinde insan unsurunun yoğun olduğu otel işletmelerinde, hizmet üretim faaliyetlerinde bir takım uygulama ve felsefe değişikliklerini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde, kaliteli hizmet sürecinin oluşturulması, işgören verimliliğinin artırılması ve bunlara bağlı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletmenin iyi planlanmış bir eğitim programı uygulamaları zorunlu hale gelmiştir.²⁰³

Otelcilik endüstrisinde eğitim; çevresel değişim, ekonomik başarı, yetenek gelişimi, yüksek karlılık oranı, personel devir hızını azaltmak için önemli bir araçtır. Otel işletmelerinde eğitim, organizasyondaki insan kaynaklarının, uygulamalı aktiviteler ile ekip performansını arttırdıkları, eğitim sayesinde bilgi kazanıp, yetenek gelişimi sağladıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir otel işletmesinin başlıca eğitim amaçları şöyle sıralanmaktadır:²⁰⁴

* Performans gelişimi,

* Eğitim süresinin azaltılması

²⁰² Örucü, Topaloğlu ve Öngören, (2002), **a.g.e.**, s.88.

²⁰³ Tülay Güzel, (2005), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005, s.99.

²⁰⁴ Güzel, (2005), **aynı**, s.107.

* Daha nitelikli eleman istihdamı

* Değişimlerin kolaylaştırılması.

Hizmet içi eğitim, otel işletmelerinde belirli maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekleri bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Hizmet içi eğitimde, çalışanların iş ile ilgili bilgi, beceri ve tutumlarını olumlu yönde değiştirmek ve geliştirmek amaçlanır. Hizmet içi eğitim, otel işletmelerinde ve özellikle yiyecek-içecek işletmelerinde, çalışanları yönlendirmek, işe uyumunu sağlamak ve geliştirmek amacıyla yapılır.²⁰⁵

Hizmet içi eğitim yolu ile bireye öncelikle işin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılır. Mesleki eğitimin temel görüşü, çoğunlukla bireyi faydalı bir işe hazırlamaktır. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenen değişikliktir. Ayrıca hizmet içi eğitimin genel amacı üretilen mal ve hizmete emek faktörüne düşen payın verimliliğini arttırmak üzere insanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamaktır. Diğer bir deyişle, personelin gelişme sürecini hızlandırmak, personeli yeni teknikler ve becerilerle donatmak, onları görevlerine ilişkin olarak yeni görüş ve bakış açıları kazandırmaktır.²⁰⁶ Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim programları sadece gereksinilen nitelikli işgücünü temin etmek amacıyla yönelik olmayıp, çağdaş bir işletmenin gereği olarak kabul edilmektedir.²⁰⁷

Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve faaliyetlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Bu işlev, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerinin yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasına

²⁰⁵ Nilüfer Şahin ve Orhan Batman, (2002), **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma(Kapadokya Örneği)**, Turizm Eğitimi Konferansı: Ankara, 11-13 Aralık 2002, s.446.

²⁰⁶ Fermani Maviş, (1992), **Hizmetiçi Eğitim Programının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli**, Turizm Eğitimi Konferansı, 9-11 Aralık 1992, Ankara, s.417.

²⁰⁷ Nuray Selma Özdiçiner, (2001), **Sektörde Turizm Eğitimi**, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi-Nevşehir Turizm İşl. Ve Otel. Y.O. Hafta Sonu Seminerleri VII, Şubat-2001, s.163.

da katkıda bulunur.²⁰⁸ Ancak Türkiye’de turizm işletmelerinde hizmet içi eğitim öncesinde, işletme üst yönetimlerince belirlenmesi gereken, işletme felsefesi, işletme amaçları ve kısa, orta ve uzun dönemde stratejilerinin hazır olmaması ya da çalışanlara yeterli bilgi verilmemesi sebebiyle uygulanan eğitimler işletmenin genel stratejilerinden kopuk ve sadece kısa bir süreci hedefleyen uygulamalar haline dönüşmektedir.²⁰⁹

Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında eğitilmiş işgörenin işletmeden ayrılma eğilimi eğitimsiz işgörelere göre daha düşük seviyelerde olduğu tahmin edilmektedir. Çünkü eğitilmiş işgören günün değişen şartlarını daha hızlı uyum sağlayabilmekte, örgüt kültürünü daha hızlı özümseyebilmekte ve müşteri ile daha iyi bire-bir ilişki içerisinde girebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı eğitilmiş işgören eğitimsiz işgörelere göre işinden daha büyük doyum sağlayacak ve dolayısıyla işinden ayrılma eğiliminde büyük oranlarda düşüşler meydana gelebilecektir. Ancak burada daha öncede belirtildiği üzere otelcilik sektörü içerisinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanlarının nitelikli işgören talebi mevcut turizm eğitimi almış olan işgören arzını aşmaktadır. Turizm eğitimi almış olan işgörelerin mevcut arzı ile sektörün turizm eğitimi almış işgören talebi arasındaki dengesizlik, otel işletmelerini nitelikli işgöreleri diğer işletmelerden transfer etme eğilimine yönlendirmiştir. Bu çerçevede eğitilmiş işgörelerin otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devri oranlarını düşüreceği gibi yükseltici bir etken olduğu söylenebilir.

Eğitilmiş işgörenin sunacağı hizmet kalitesinin eğitimsiz işgörelere göre daha nitelikli olacağından dolayı işletmeye olan pozitif katkısının daha yüksek olacaktır. Genel olarak işgörelerin örgüte yaptıkları pozitif katkılar ile örgüte olan üyeliklerinin sürekliliği doğru orantılıdır. Eğitilmiş işgörelerin otel işletmesine ve yiyecek-içecek departmanına yaptığı pozitif katkıların sürekliliği, işgörelerin işletmedeki ve departmandaki sürekliliğine bağlıdır. Bu çerçevede eğitilmiş işgörelerin devamlılığının sağlanması otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı açısından büyük öneme sahiptir.

²⁰⁸ Örucü, Topaloğlu ve Öngören, (2002), **a.g.e.**, s.191.

²⁰⁹ Kılıç, (2000), **a.g.e.**, s.81.

İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri ile; çalışanların iş tatminlerini, bireylerin verimliliklerini, etkinliklerini ve bir bütün olarak organizasyonun performansını arttırmak mümkündür. İşletmelerde hizmet içi eğitim, öncelikle çalışanın kendine güvenmesini ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlarken iletişim yeteneğini ve iş tatminini de artırır. Sürekli eğitimle personelinin gelişmesini sağlayan işletmeler, artan işgücü esnekliği sayesinde değişime kolay uyum sağlarlar, bu da onların rekabet etme şansını artırır.²¹⁰ Ayrıca hizmet içi eğitimle birlikte işgören iş dünyasının değişen koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmekte, kendilerine olan güvenin artmasıyla otele gelen misafirlerle olan ilişkileri geliştirecektir. Ayrıca işgörenin mensubu olduğu örgüte olan pozitif katkılarının artmasıyla birlikte işgörenin işinden aldığı tatmin artacaktır. Bu verilerin paralelinde hizmet içi eğitim alan işgörenin işletmeye olan bağlılığı artacak, otelin ve bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinin işgören devir hızında oransal olarak azalmalar gözlenebilecektir.

Otel İşletmelerinde eğitim vermek bir maliyet unsuru olarak görülmesine rağmen, eğitim vermek aslında maliyetleri azaltır ve otel yatırımını korur. Eğitilmiş işgörenin diğer otellere transfer olduğu ve işletmenin yeniden işgören yetiştirmek zorunda olduğu görüşü işletme yöneticilerinde oldukça yaygındır.²¹¹ Ayrıca, otel işletmelerinde eğitim programlarının oluşturulmasında ve uygulamasında gerek işletmenin gerekse işgörenin büyük çıkarları vardır. İşgören eğitiminin işletmeye sağlayacağı faydalar ise öğrenme süratinde artış, performans kalitesinde gelişme, kırılma ve bozulmalarda azalma, kaza sayısında düşme, işgören devrinde yavaşlama, işgörenin devamsızlığında azalma, üretim verimliliğinde artış gibi gelişmelerin yanı sıra kazanç gücünün artması, işinde ilerlemenin kolaylaşması, kendine güvenin artması ve ekonomik özgürlüğe kavuşması gibi işgörenin kendine sağlayacağı faydalardır.²¹²

2.3.2.4. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Stres Faktörü ve İşgören Devri

²¹⁰ Deniz Taşçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi(Eğitim)**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1561, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No:820, s.101.

²¹¹ Şahin ve Batman, (2002), **a.g.e.**, s.449.

²¹² Orhan Batman, (1995), **Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, Turizmde Seçme Makaleler, TUGEY Yayınları No:34, Mayıs-1995, s.33.

Stresin modern çağın görünmeyen hastalığı olduğu söylene de, aslında insan yaşamının bir parçası olarak tarih öncesi devirlerden bu yana var olduğu bilinmektedir. Çağlar boyunca değişen koşullara paralel olarak, insan üzerinde strese neden olan faktörler de değişmiştir. Tarih öncesi devirlerde yırtıcı hayvanlar, salgın hastalıklar ve savaşlarla bağlantılı olarak ortaya çıkan stres, günümüzde teknolojik, ekonomik ve sosyal konulardaki hızlı gelişmelerle bağlantılı olarak devam etmektedir.²¹³

Çalışma ortamından doğan stresler ve sonuçları dünya üzerindeki herkesi doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendirmektedir. İş hayatı kişinin sadece çalışma saatleri ile sınırlı kalmamakta, hayatının her anını etkilemektedir.²¹⁴ Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır.²¹⁵

Stres, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepkidir. Dışsal uyaranlar; okul değişikliği, yeni bir şehre taşınmak, sevilen birinin kaybı v.b. İçsel uyaranlar ise; fiziksel ve ruhsal huzursuzluklardır.²¹⁶

Stres sözcüğü en geniş anlamda birey-çevre etkileşiminde kişinin uyumunu bozan, kapasitesini zorlayan talepler olarak tanımlanır. Stresin, zihinsel ve fiziksel kaynakları tüketen olumsuz bir yanı olduğu gibi, kendimizi keşfetmemize, potansiyelimizi kullanmamıza ve gelişmemize de yardımcı olabilir.²¹⁷

Stres, kişinin üzerinde hissettiği baskı ve gerginlik durumudur.²¹⁸ Stres, bizi zorlayan, kısıtlayan ve engelleyen olaylar, durumlar karşısında verdiğimiz tepkilerin tümüdür. Stres kavramı bir çok insanın düşündüğü gibi sadece üzerimizde hissettiğimiz hissettiğimiz baskı ve gerginlikle sınırlı değildir. Stres bir süreç olarak ele alındığında, olayları değerlendirme şeklimizden, düşüncelerimize, duygularımızdan davranışlarımıza kadar pek çok boyuttan oluşur.²¹⁹ Stres, organizmanın fonksiyonunu bozan bir baskı, zorlama ve engellenmesi, psikolojik anlamda stres kişiye özgü ve biricik olan bireysel bütünlüğü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir. İnsanı yakın duygusal ilişkilerden

²¹³ Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici, (2003), **Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Çalışma**, Celal Bayar Üni. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Yıl:2003, s.2.

²¹⁴ Şeyma Batmaz, (2004), **İş Ortamındaki Stres Kaynakları ve İş Sağlığına Etkileri**, Standart Dergisi, Sayı:514, Yıl:2004, s.75.

²¹⁵ Nezahat Güçlü, (2001), **Stres Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.21, Sayı:1, 2001, s.92.

²¹⁶ www.mc.metu.edu.tr/~pdrem/pdfs/brochure2.pdf(Çevrimiçi:22.01.2006).

²¹⁷ Nurgül Yılmaz, www.sagmer.hacettepe.edu.tr/index.php(Çevrimiçi:22.01.2006).

²¹⁸ www.burem.boun.edu.tr/burem/web/stress.asp(Çevrimiçi:22.01.2006).

²¹⁹ www.prep.atilim.edu.tr/strestum.doc(Çevrimiçi:22.01.2006).

uzaklaştıran, verimliliğini düşüren, en önemlisi hayattan aldığı zevki azaltan bir kuvvettir.²²⁰

Aşırı stres işgörenler arasında çatışmalara neden olmaktadır. Çatışma ve stres kavramları eş anlamlı veya birbirinin yerine kullanılabilir. Çatışmanın gerilim yerine kullanılması, onun psikolojik gerginlik yarattığı tezine dayanmaktadır. Çatışma ve stres arasındaki ilişkilerin genel niteliği ise, birbirine geçmiş iki olgu olma özelliğini yansıtmaktadır. Çatışma, başlangıcı belirlenebilen, nedenleri ve gelişme süreci izlenebilen bir olaydır. Oysa stres, sürekli çatışma durumlarının yarattığı, çok farklı sonuçları olan ve farklı belirtiler gösteren bir olaydır. Çözülmemeyen ve süreklilik kazanmış çatışma durumları, stres olarak isimlendirilmektedir.²²¹ İşgörenler arasında aşırı stresten kaynaklanan çatışmaların yaşanması işletmelerde işgören devrinin yükselmesine neden olmaktadır.

İş yaşamında strese neden olan faktörleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Hatta belirli düzeyde tutulduğunda stresin çalışanları motive etmesi, rekabeti arttırması gibi pek çok yararından söz edilebilir.²²²

Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Beehr ve Newman iş stresini, bireyleri normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminde kaynaklanan bir durum olarak tanımlamaktadırlar. Beehr ve Newman'a göre stres, örgüt üyeleri için fiziksel, psikolojik veya davranışsal alanlardaki değişikliklerle sonuçlanan dışsal bir duruma uyarlanma sürecidir.²²³

²²⁰ www.hasanoglan.k12.tr/hasanoglan/yakamoz/stres.htm(Çevrimiçi:22.01.2006).

²²¹ Gülay Özdemir, (2003), **Örgütlerde Çatışma ve Çatışmaların Çözülmesinde Takım Uygulamalarından Yararlanma**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.11.

²²² Gaye Yaylacı Özdemir, (2005), **Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:38, Sayı:2, Haziran-2005, s.58.

²²³ www.merih.net/m2/lid/wmetate28.htm(Çevrimiçi:23.01.2006).

Örgütsel stres; günümüzde işletme yöneticilerinin göz ardı edemeyecekleri ve giderek yönetilmesi güçleşen bir konu haline gelmiştir. Örgütsel stres etkili bir biçimde yönetilmediğinde çalışanlar ve yöneticiler pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar; çalışma isteksizliği, düşük performans ve verimsizlik, işe devamsızlık, işten ayrılma, kalitesizlik, üretim hatalarının artması, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir.²²⁴ Tüm bu faktörlerin etkisiyle gönüllü ya da gönülsüz olmak üzere işgören devrinde oransal olarak bir artış görülecektir.

Çalışma hayatında, işgören üzerinde stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör mevcuttur. Özellikle otel işletmeleri gibi, emek, olan işletmeler çok sayıda işgören istihdam etmektedir. Bu nedenle de, çalışma koşullarından kaynaklanan stresin yoğun olarak yaşanabileceği işletmeler arasındadır. Otel işletmelerinde, müşteriler ile sürekli yüz yüze hizmet veren işgörenlerin, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, psikolojik durumları ve davranışları önem kazanmaktadır.²²⁵ Özellikle yiyecek-içecek departmanı bünyesinde faaliyet gösteren işgörenlerin bire-bir misafirle temas halinde oldukları göz önüne alınırsa stres faktörünün yiyecek-içecek departmanlarındaki işgörenler üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu ve bu etkinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenler arasındaki devir hızını oranını arttırdığı gözlenmektedir.

Örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleri olarak, iş güvenliğinin olmaması, örgütün fiziki unsurunun çalışmaya elverişli olması, ergonomi koşullarına uygunsuzluk, örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi, karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk, hiyerarşik, katı, merkezi mekanik örgüt yapıları, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleridir. Bunlara bürokratik engeller, formel ilişkiler, uyum için duyulan baskılar, üst kademenin ilgisizliği ve subjektif tutumları da ilave edilebilir.²²⁶ İşgörenin kendini gerçekleştirmesine, yeteneklerini kullanmasına

²²⁴ Yaylacı Özdemir, (2005), **a.g.e.**, s.58.

²²⁵ Şule Aydın, (2004), **Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı:4, 2004, s.2.

²²⁶ Dilaver Temgillimoğlu ve Mustafa Okutan, (2002), **İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2002, s.20.

ve kariyerini geliştirmesine olanak sağlanmayan otokratik örgütlerde stres yaratıcı faktörler çok olacağından devir hızının yüksek olması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.²²⁷

Stresin kişiler ve organizasyonlar üzerine olumlu etkisinden söz edebilmek için doğru yönetilmesi gerekmektedir. Stres ancak, başarılı yönetilirse mali ve insani maliyeti minimize edebilir. Aksi takdirde, düşük üretim, devamsızlık, yüksek işgören devir hızı, işle ilgili şikayetler ve işi yavaşlatma şeklinde ortaya çıkan direkt ekonomik maliyetler yanında; kopuk iletişim, kararlara katılmama, kötü iş ilişkileri, moral eksikliği, endüstriyel ilişkilerde güçlüklerden kaynaklanan indirekt maliyetler de yükselmeye başlamaktadır.²²⁸ Özellikle otel bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerindeki işgörenler arasındaki stres faktörünün yüksek olması departmana, işgörelere, müşteri memnuniyetine ve dolayısıyla işletmeye kısa ve uzun dönemde doğrudan ve dolaylı olmak üzere olumsuz yönde etki edecektir.

Otel işletmelerindeki çalışma ortamının ergonomik açıdan elverişsizlik durumu işgörenin zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğuna neden olmasından dolayı, doğrudan işgörenin performansını etkilediğinden dolayı örgütler açısından önemli bir sorun olarak görülebilmektedir.²²⁹

Düşük düzeylerdeki stresin; rekabet yaratması, kişileri motive etmesi ve örgütsel dinamizme olan katkılarının bilinmesinin yanında, kişilerin tahammül sınırları üzerinde stresin olumsuz birtakım etkilerinin olduğu da bilinen bir gerçektir.²³⁰ Örgüt içindeki stres kaynaklarının olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması veya en az düzeye çekebilmek ve bu etkinin pozitif olabilmesi mümkün olmakla birlikte otelcilik sektörünün özelliği nedeniyle bu etkinin pozitif yansımalarını hissedebilmek güçleşmektedir.

²²⁷ Serdar Tarakçioğlu, (2004), **Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Üni. Tic. Ve Turizm Eğitim Fak. Dergisi, Yıl:2004, Sayı:2, s.190.

²²⁸ Akdoğan Kozak, (1998), **a.g.e.**, s.56.

²²⁹ Aydın, (2004), **a.g.e.**, s.8.

²³⁰ Akdoğan Kozak, (1998), **aynı**, s.66.

Otellerde müşteri ile işgörenin ilişkileri çok yoğundur. Otel işletmelerinde işgörenlerin büyük bir kısmı her an müşteri ile karşı karşıyadır. Bu nedenle otel işletmelerinde işgörenin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki söz konusudur. Morali bozuk olan bir işgörenin, işini iyi bir şekilde yerine getiremeyeceğinden, işgörenin olumsuz psikolojik durumu hizmet sunduğu müşteriye de yansımaktadır.²³¹ Bu durumda ise müşteri memnuniyetinde azalmalar görülecek ve akabinde işgören yaptığı işten zevk almama, iş tatminsizliği, işe devamsızlık gibi olgularla karşılaşabilecektir. Bu ise işletmeye verimlilik ve etkinlik kaybı, imaj kaybı ve hizmet kalitesinde düşmeler şeklinde yansımaktadır. Özetle stresin beraberinde işgörene getirdiği moral bozukluğunun müşterilere yansımalarıyla birlikte yiyecek-içecek departmanında gönüllü ve gönülsüz olmak üzere işgören devri oranlarında artışlar gözlenecektir.

Otelcilik sektörünün bazı ayrımcı özellikleri stresin olumlu yönde kullanılmasını ve stres yönetimini zorunlu hale getirmektedir. Bu özellikler kısaca şöyle sıralanabilir.²³²

- Bu sektörde müşteri ile yüz yüze ilişkiler fazladır ve hizmetin üretilmesi ve sunulması genellikle müşteri ile aynı zamanda ve aynı mekanda gerçekleşir.
- Hizmet kalitesinde çalışan kişi önemli bir faktördür ve personelin psikolojisi yaptığı işin sunumunu önemli ölçüde etkiler.
- Emek-yoğun bir sektördür ve işgören devir hızı yüksektir.
- Müşteri hatayı affetmez bir tutuma sahiptir.

Belirli bir örgüt kültürünün oluşturulması, çalışan ile yaptığı iş arasındaki uyum sağlanması, görevlerin yeniden düzenlenmesi, rollerin iyi belirlenmesi ve örgütsel düzeyde alınan önlemler stres yönetimine önemli katkılar sağlayacaktır.²³³

²³¹ Aydın, (2004), aynı., s.10.

²³² Akdoğan Kozak, (1998), a.g.e., s.56.

²³³ Mustafa Türengül, (2001), **Örgütsel Stres Kaynakları, Önleme Teknikleri ve Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı:5, Haziran-2001, s.262.

2.3.2.5. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Ergonomi ve İşgören Devri

İnsan, alet makineleri ve diğer teknolojik olanakları iş başarısını arttırmak için kullanır. Bu amaçla insan kendi ve canlı fiziksel gücü yerine; çeşitli yakıtlar, elektrik ve nükleer enerji kaynaklarını kullanmaktadır. Enerji kaynaklarını kullanan, makineleri geliştiren, yapan, denetleyen ve onaran yine insandır. Otomasyon düzeyinde dahi, insan gereksiniminin ortadan kaldırılması olası değildir, üretim için gereksinme duyulan en önemli öge olma özelliği devam etmektedir. Bu nedenle her teknolojik gelişim insan özellikleri dikkate alınarak tasarlanmak zorundadır. Bu konuda yararlanılan en önemli bilim dallarından birisi ergonomidir. Ergonomi; insan makine özelliklerini ve bu özelliklerin birbiriyle uyumunu inceleyen bilim dalı veya disiplin olarak tanımlanabilir.²³⁴

Ergonomi, insanların anatomik özelliklerini, antropometrik özelliklerini, fiziksel kapasitelerini ve toleranslarını göz önüne alarak endüstriyel iş ortamındaki tüm faktörlerin etkisi ile olabilecek organik ve psiko-sosyal stresler karşısında, sistem verimliliği ve insan-makine-çevre uyumunun temel yasalarını ortaya koymaya çalışan disiplini bir araştırma-geliştirme aracıdır.²³⁵

Ergonominin konusu iş ve insan ilişkileri ve bu ilişkileri etkileyen çevresel etmenlerdir. İnsan özellikleri, insan-makine ilişkisi, çalışma koşulları, çevresel koşullar bir bütün olarak ergonominin çalışma sahasına girmektedir.²³⁶ Ergonomi uğraş alanında temel amaç insan faktörünün verimliliği, sistem içinde entegrasyonu ve iş yaşamının insancılaştırılması'dır.²³⁷ Bu çerçevede otelcilik sektörünün ve özellikle yiyecek-içecek departmanının emek-yoğun bir ünite olduğu dikkate alınarak, otelcilik sektöründe ve

²³⁴ Alaettin Sabancı, (1999), **Ergonomi**, Baki Kitabevi, Adana, s.1-2

²³⁵ ORAL, Ali, <http://ali-oral.balikesir.edu.tr/ergonomi/ergon01.html>(Çevrimiçi:10.04.2006)

²³⁶ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=35(Çevrimiçi:11.04.2006)

²³⁷ <http://www.endustrim.com/>(Çevrimiçi:14.04.2006)

yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin verimliliği ve iş tatmini açısından ergonominin hayati derecede önemli bir yere sahip olduğunu sylenebiliriz.

Ergonomi iş çevresi ile işgören arasında ilişki kuran bir çalışma olarak ortaya çıkmış bir yapıdır. Ergonominin amacı işgörenlerde değişik şekillerde ortaya çıkabilecek sağlık problemlerinin ortadan kaldırılabilmesi, verimin arttırılabilmesi için çalışma ortamının nasıl dizayn edileceği ve işçiyi nasıl işe adapte edileceği ile ilgili olarak ortaya çıkan işgören sağlığını iş ortamında korumaya yönelik bir yapıdır.²³⁸ Ergonomi insanın özelliklerini, yeteneklerini, yeteneklerini geliştirme gücünü ve bu gücün sınırlarını inceleyerek, insandan istenebilecek görevlerin çerçevesini belirler. Bundan sonra çalışanla işi arasında iyi bir uyum sağlar, insanın çalışırken aşırı zorlanmalar yüzünden yıpranmasını önler ve bu uyum sayesinde iş başarımını yükseltir.²³⁹ İş başarımının yükselmesi işgörenin işinde tatmin olmasına, aynı zamanda işgörenin veriminin yükselmesine neden olacak ve müşteri memnuniyetinin yükselmesini sağlayacaktır.

Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan otelcilik sektörü ve bünyesinde çok büyük lde insan gücüne dayalı olarak faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanı ergonomi ile etkileşim içerisinde dir. Yiyecek-içecek departmandaki işlerin çok büyük bir bölümü insan gücüne dayalı olduğundan dolayı yiyecek-içecek departmanı kapsamındaki birimlerde ergonomik düzenin sağlanması büyük öneme haizdir. Departman bünyesindeki birimlerin ergonominin gerektirdiği koşullara uyumlu hale getirmesiyle birlikte işgörenlerin performanslarında artışlar ortaya çıkacak, işletmeye ve departmana olan pozitif katkıları artacak, işgören işinde tatmin olacak ve böylece işgören devri oranında azalmalar meydana gelecektir. Bu çerçevede otellerdeki yiyecek-içecek departmanlarını birimlerinde ergonominin gerektirdiği koşulların sağlanması işgören devir oranlarını da azaltacaktır.

2.3.2.6. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Yetki Devri (Empowerment) ve İşgören Devri

²³⁸ ORHUN, Haluk, <http://www.populermedikal.com/ergonomi1.asp>(evrimii:08.04.2006)

²³⁹ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=35(evrimii:11.04.2006)

Modern iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, alt seviyedeki çalışanlarında katılımıyla homojen bir görünüm almıştır.²⁴⁰ Küresel iş ortamında ve buna bağlı olarak artan rekabetin açığa çıkardığı yeni yönetim kavramlarından birisi olan işgöreni güçlendirme(empowerment) kavramının çeşitli çalışmalarda yapılan farklı tanımlar bulunmaktadır. Personeli güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini arttırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.²⁴¹

Bir organizasyonda personel güçlendirme anlayışının, organizasyon kültürü içine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için dört ana koşul vardır. Bunlar katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur.²⁴² Bu koşulların otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında sağlanması durumunda departmandaki bürokratik işlerin süresinin kısalması ve kararların daha sağlıklı koşullar içerisinde alınmasını sağlanacaktır. Bürokratik işlemlerin empowerment yoluyla kısalması ve kararların daha sağlıklı hale gelmesiyle birlikte işgörenlerin yüklerinin azalmasına ve aynı zamanda müşteri memnuniyetinde artışlara olanak sağlayacaktır. Bu durumda işgörenin iş yaşamındaki memnuniyetinin artmasıyla birlikte işletmeye olan bağlılığında da artışlar yaşanacaktır. Bu gelişmelerin akabinde otel işletmesiyle birlikte yiyecek-içecek departmanında da işgören devir oranı seviyesinde azalmalar ortaya çıkacaktır.

Güçlendirme sayesinde şirketlerde meydana gelen verim artışı, maliyet düşüşü ve daha önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlanmaktadır.²⁴³ Emek-yoğun bir sektör olarak faaliyet devam ettiren otelcilik sektöründe işletmeler işgören güçlendirilmesi sayesinde, iş yaşamındaki yoğun rekabet şartlarına uyumluluk açısından hareket kabiliyetlerini

²⁴⁰ <http://gumyonder.gumruk.gov.tr/dergi/sayi2/takim.htm>(Çevrimiçi:14.01.2006)

²⁴¹ Öznur Yüksel ve Hakan Erkutlu, **Personeli Güçlendirme-Empowerment**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2003, s.131.

²⁴² <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/banvezam.htm>(Çevrimiçi:14.04.2006), Ö.Okan, H.Seçil FETTAHLIOĞLU.

²⁴³ <http://www.humanresourcesfocus.com/iky08.asp>(Çevrimiçi:14.04.2006)

arttırabileceklerdir. Hareketlilik kabiliyeti artan işletmeler dış çevre şartlarına daha kolay uyum sağlayabilecek ve bu uyum dış müşterilere olumlu yönde yansıtacağı gibi iç müşterinin de iş tatminine olumlu yönde etki edecektir. İşletmenin faaliyetlerinden memnun dış müşteri işletmeye olan bağlılığı artacak, bu bağlılık işletmeye uzun vadede karlılık getirecek ve işletmenin devamlılığını sağlayacaktır. İşletmenin faaliyetlerini sürdürmesi ve işgörenin işinden tatmin olması işgören devri oranını düşürerek işletmenin insan kaynakları performansını arttırmakla birlikte işletmedeki personel maliyetlerini de düşürecektir.

Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı yöneticileri, otoritelerinin sarsıldığını ve çalışanlarının yanlış kararlar verebileceğini için ‘güçlendirme’ kelimesine sıcak bakmamaktadırlar. Ancak personel güçlendirme, hem ciroyu hem de çalışanların seviyesini yükselten etkin bir yönetim aracıdır.²⁴⁴ Özellikle otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanındaki işgörenlerin belirli ölçülerde yetkilendirilmesi, işlerinde bireysel inisiyatiflerini kullanabilmelerine olanak sağlarken departmanın verimliliği ile birlikte işletmenin verimliliğini de arttıracaktır.

²⁴³ <http://www.humanresourcesfocus.com/iky08.asp>(Çevrimiçi:14.04.2006)

²⁴⁴ <http://www.humanresourcesfocus.com/iky08.asp>(Çevrimiçi:14.04.2006)

BÖLÜM III

4-5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK-İÇECEK DEPARTMANLARINDA İŞGÖREN DEVİR HIZINA İLİŞKİN ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Giriş

II. Dünya savaşından itibaren tüm dünyada insan gücünün yerini çeşitli icatlar ile makine gücüne bırakması, insan gücünü ve yeteneklerini ikinci planda kalmaya zorlamıştır. Ancak dünya da sanayii devriminin gerçekleşmesi ve İkinci Dünya Savaşının ardından makineleşmenin yoğunlaşması insan gücüne olan gereksinimin azalmasıyla birlikte işgörenlerin çalışma saatlerinde azalmalara neden olmuştur. Makineleşme, insanların çalışma saatlerinin azaltmasının yanı sıra verimliliği de arttırdığı için bireylerin gelirlerinde artışlara da neden olmuştur. Makineleşmeyle birlikte sendikalaşmanın itici gücüyle birlikte işgörenler ücretli izin hakkı kazanmışlardır. Böylece işgörenler boş vakitlerinin ve gelirlerinin artmasıyla birlikte, özellikle II. Dünya Savaşından itibaren hem ulusal hem de uluslar arası hava ve karayolu taşımacılığının hızlı bir şekilde gelişmesiyle birlikte, çeşitli yerleri görme isteği ortaya çıkmıştır. İnsan doğasında bulunan ve olağan bir güdü olan merak güdüsü insanları öncelikle tatil amaçlı olmakla birlikte çeşitli kültürel, dini, sportif amaçlarla dünyanın bir çok yerini görmeye sevk etmiştir. İnsanlarda merak güdüsüyle ortaya çıkan, boş zaman ve gelirlerin artışıyla birlikte bireylerin çeşitli yerleri görme isteği dünya da turizm kavramını ve turizm sektörünü ortaya çıkarmıştır.

Dünya da meydana gelen bu gelişmelerden ülkemizde etkilenmiştir. Bireylerin dünya da olduğu gibi ülkemizde de ikinci planda kalmaya zorlanmaya başlayan insan gücünün ve yeteneklerinin önemi turizm kavramı 1980’li yıllarla birlikte tekrar önem kazanmaya başlamıştır. Dünya da ortaya çıkan “makineleşmenin insan gücünün yerini alması” akımı dünya da ve ülkemizde turizm sektörünün gelişmesiyle birlikte insan gücünün önemi ve niteliklerinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ülkemizde 1980’li yıllarla birlikte turizm kavramı ile tanışmış ve turizm sektörü ortaya çıkmasıyla birlikte, turizm

sektörünün bel kemiğini konumundaki insan gücü faktörünün önemi tekrar ortaya çıkmıştır. Turizm kavramının gelişmesiyle birlikte, turizmin özellikle ülkemizde büyük sorun teşkil eden tam istihdamın yaratılamaması, dış ticaret sorununun çözümlenemeyişi, dış dünya ile kültürel entegrasyonun sağlanamaması sorununa çözüm olan bir sektör konumuna gelmesiyle turizm olayından en üst düzeyde verim alınması sorununu gündeme getirmiştir.

Turizm sektörünün ülkemizdeki ekonomik ve sosyal olgulardaki öneminin artmasıyla birlikte dünya turizm hareketleri ve gelirleri pastasından aldığı payın büyütülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Dünya turizm pastasından, ülkemizin en üst düzeyde pay alabilmesinin başlıca faktörü nitelikli insan gücünün olduğu anlaşılmasıyla birlikte, turizmde nitelikli insan gücü yetiştirilmesi amacıyla ortaöğretim ve yüksek öğretim seviyelerinde okullar açılmış, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından kurslar açılmış, insan gücüne önem veren turizm işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren işgörenlere hizmet içi eğitimler vermişlerdir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler turizmde kalitenin nitelikli işgören ile doğru orantılı olduğunun farkına varmalarıyla birlikte insan gücünün niteliklerine her geçen gün daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Turizm sektörünün bel kemiğini oluşturan konaklama işletmeleri de işgören niteliklerine piyasa şartlarında rekabet edebilmeleri için büyük önem vermeye başlamışlardır. Yine konaklama işletmeleri kavramı dahilinde faaliyet gösteren, özellikle büyük ölçekli, otel işletmelerinin mevcut piyasa koşullarında devamlılıklarını sürdürebilmeleri açısından işgücü niteliklerine büyük önem verdikleri gözlenmektedir.

Bu çalışmanın hipotezi literatürde geleneksel konaklama işletmeleri olarak geçen büyük ölçekli otel işletmelerinde işgören devrinin yüksek olduğu ve bu işgören devri yüksekliğinin büyük ölçekli otel işletmelerine olduğu kadar işgörene ve aynı zamanda da turizm sektörüne yaptığı olumsuz etkileri olduğu hipotezine dayanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kullanılan Yöntem

Bu bölümde araştırma çalışmasının yapılaş amacı, kapsamı ve yöntemine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı turizm sektörü bünyesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli otellerin yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızı oranının yüksek olduğunu ve bu oransal yüksekliğin turizm sektörü, otel işletmeleri, işgörenler üzerinde yaptığı olumsuz etkileri ortaya çıkarmaktır. Ortaya çıkartılan bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için çözüm öneriler geliştirilerek öncelikle turizm sektörü bünyesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde insan kaynakları ve yiyecek-içecek departmanları yöneticilerine, akademisyenlere ve işgörelere, işgören devri konusunda yararlanabilecekleri, yol gösteren bir kaynak oluşturmaktır.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Türkiye’de İzmir İli Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında faaliyet gösteren işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışmamızda Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 7 adet beş yıldızlı otelden 5’inde anket çalışması için izin alınmış ve uygulama yapılmıştır. 9 adet dört yıldızlı otellerden ise 4 tanesinden anket çalışması için izin alınmış ve uygulama yapılmıştır. Uygulama alanında bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde, yoğun sezonda, toplam yiyecek-içecek personeli sayısı ise ortalama 1150 işgören faaliyet göstermektedir. Araştırma çalışması ise Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanı mensubu 379 işgörelere uygulanmıştır.

Uygulama alanı olarak 4 ve 5 yıldızlı büyük otel işletmelerinin tercih edilme sebebi ise daha küçük ölçekli otel işletmelerine göre daha işletme içi oturmuş örgüt yapılarına sahip olmaları, daha profesyonel yöneticilerle ve departman şefleriyle çalışmaları ve en önemlisi insan kaynakları adı altında ayrı bir departmana sahip olmalarıdır. Ayrıca büyük ölçekli otel işletmelerinde küçük ölçekli otel işletmelerine göre nitelikli işgücünün öneminin daha fazla önemsenmesi ve verilerin daha sağlıklı bir zemine oturtulması için tercih edilmiştir.

Çeşme yöresinin seçilme nedeni ise, bu yörenin turizm açısından önemli bir potansiyele sahip olmasıyla birlikte yöredeki işletmelerin hem kuruluş yerleri ve özellikleri, hem müşteri potansiyelleri, hem de yönetimden kaynaklanan

profesyonelleşmenin etkisiyle seçilmiştir. Bu gerekçelere ek olarak Çeşme yöresinin turizm sektöründe coğrafi açıdan stratejik bir yere sahip olduğu da söylenebilir.

3.2.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın uygulama kısmında verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Çeşme’de otel işletmelerinin yiyecek-içecek üniteleri bünyesinde faaliyet gösteren her kademedeki işgörene yönelik olarak yapılmış olan anket çalışmasında, işgörenlerin demografik özelliklerinin yanı sıra işgörenin iş tecrübesine ve turizm sektöründeki işgören devrine yönelik genel önermelere yanıtlar aranmıştır.

Araştırma çalışmasında verilen toplanması yiyecek-içecek departmanı bünyesinde faaliyet gösteren işgörenler ile karşılıklı görüşme yönteminin kullanılmasıyla sağlanmıştır.

3.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma çalışmasının analiz aşaması dört bölümde SPSS programı 11,5 versiyonu kullanılarak incelenmiştir. Analizin ilk bölümünde işgörenlerin demografik özelliklerinin mevcut durumu ortaya konulmuştur. Daha sonra işgörene verilen araştırma çalışmasında, işgörenlerin verilen önermelere katılım düzeyleri ve önermeler arasındaki anlamlılık düzeyleri çapraz tablo yardımıyla incelenmiştir. Daha sonra araştırma çalışmasına katılan işgörenlerin genel olarak önermelere verdikleri cevaplar aritmetik ortalama ve standart sapma analizi yardımıyla incelenmiştir. Araştırma çalışmasının son bölümünde ise önermeler arası korelasyon değerlerinin analizi yapılmıştır.

3.3.1. Araştırma Çalışmasına Katılan İşgörenlerin Demografik Profillerinin Analizi

İşgören devri kavramı, bireyden ve işletmeden kaynaklanan bir kavram olmakla birlikte dış çevre faktörlerinin etkisi altında olan bir olgudur. İşgören devri oranı, uygulama yapılacak olan sektördeki işgörenlerin demografik yapılarıyla birlikte

bağımlı değişkendir. Bu çerçevede uygulama çalışmanın ilk bölümünde, uygulama yapılan işgörelere demografik özellikleriyle ilgili olarak sorular sorulmuştur.

Araştırma çalışmasının ilk bölümünün ilk sorusu, araştırma çalışması yapılan işgörelerin cinsiyetlerini belirlemek amacıyla, cinsiyetleri sorulmuştur. Uygulamaya katılan 379 işgören'den 288'i (%76) bay, 91'i(%24) ise bayan'dır.

Araştırma çalışmasının diğer bir sorusu uygulamaya katılan işgörelerin yaş aralığını bulmaya yöneliktir. Bu sorumuz 15 ile 50 ve üzeri yaşlar olmak üzere araştırma çalışmasına katılan işgörelere 8 seçenektten birisini seçme imkanı sunulmuştur. Uygulamaya katılan 379 işgörelinin 79'u(%20,8) 15 ile 20 yaş aralığını, 163'ü(%40,3) 21 ile 25 yaş aralığını, 78'i(%20,6) 26 ile 30 yaş aralığını, 29'u(%7,7) 31 ile 35 yaş aralığını, 14'u(%3,7) 36 ile 40 yaş aralığını, 10'u(%2,6) 41 ile 45 yaş aralığını, 2'si(0,5) 46 ile 50 yaş aralığını, 1 işgören ise 50 ve üzeri yaş aralığı seçeneğini işaretlemiştir. Üç işgören ise fikir beyan etmemiştir. Aşağıdaki tabloda otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörelere mensubu işgörelere yönelik yapılan anket çalışmasının verileri verilmiştir.

Araştırma çalışmasına katılan işgörelere, işgören devri ile bağlantılı olarak medeni durumlarını sorulmuştur. Uygulama çalışmamıza katılan işgörelinin 63'ü(16,6) evli olduğunu, 305'i(80,5) bekar olduğunu beyan etmiştir. Araştırma çalışmasına katılan işgörelinin 11'i(2,9) medeni durumları hakkında fikir beyan etmemişlerdir.

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan İşgörelinin Demografik Profillerinin Analizi

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzdalık Dilimi(%)
Cinsiyet		
Bay	288	76,0
Bayan	91	24,0
Eksik Veri	0	00
Toplam	379	100,0
Yaş		
15-20	79	20,8
21-25	163	43,0
26-30	78	20,6
31-35	29	7,7
36-40	14	3,7
41-45	10	2,6
46-50	2	0,5
50 ve üzeri	1	0,3
Eksik Veri	3	0,8

Toplam	379	100
Medeni Durum		
Evli	63	16,6
Bekar	305	80,5
Eksik Veri	11	2,9
Toplam	379	100
Çalışmakta Olduğu Ünite		
Mutfak	88	23,5
Servis	201	53,0
Bar	86	22,9
Eksik Veri	4	1,1
Toplam	379	100,0
Ünitedeki Görevi		
Aşçı	78	20,6
Garson	176	46,4
Barmen	68	17,9
Eksik Veri	57	15,0
Toplam	379	100,0
En Son Aldığı Diploma Derecesi		
İlkokul	20	5,3
Ortaokul	44	11,6
Lise	241	63,6
Önlisans	44	11,6
Lisans	22	5,8
Yüksek Lisans	6	1,6
Doktora	1	0,3
Eksik Veri	1	0,3
Toplam	379	100,0
Mesleki Turizm Eğitimi Aldığı Kurum		
Turizm Meslek Lisesi	99	26,1
Turizm Meslek Yüksekokulu	54	14,2
Turizm İşl. ve Otel. Y.O.	51	13,5
Turizm Bakanlığı Kursları	86	22,7
Avrupa Birliği Kursları	5	1,3
Turizm Eğitimi Almadım	84	22,2
Toplam	379	100,0

Araştırma çalışmasında diğer bir soru olarak işgörenlerden, mensup oldukları yiyecek-içecek departmanındaki ünitelerini öğrenmeye yönelik olarak mutfak, servis ve bar olmak üzere üç temel üniteden birisini tercih etmeleri istenmiştir. Araştırma çalışmasına katılan yiyecek-içecek departmanı mensubu 379 işgörenden 88'inin(%23,5) mutfak, 201'inin(%53) servis ve 86'sının(%22,9) bar ünitesinde faaliyet gösterdiklerinin belirtmişlerdir.

Araştırma çalışmasının ilk bölümünün beşinci sorusu olarak da işgörenlere ünitelerindeki görevleri sorulmuştur. Anket çalışmasına katılan toplam 379 yiyecek-içecek işgöreninin 78'i(%20,6) aşçı, 176'sı(%46,4) garson ve 68'i(%17,9) barmen olduğunu ifade etmiştir. 57(%15) işgören ise fikir beyan etmemiştir.

Araştırma çalışmasının diğer bir sorusu olarak yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerinin eğitim durumunu saptamaya yönelik olarak sorulmuş yedi seçenekli bir seçmeli sorudur. Uygulamaya katılan işgörenlerin 20'si(%5,3) ilkokul mezunu, 44'ü(%11,6) ortaokul mezunu, 241'i(%63,6) lise mezunu, 44'ü(%11,6) ön lisans mezunu, 22'si(%5,8) lisans mezunu, 7'si(%1,9) ise lisansüstü eğitimi mezunu olduklarını beyan etmişlerdir. İşgörenlerden sadece 1'i(%0,3) mezun olunan eğitim durumu hakkında fikir belirtmemiştir.

Araştırma çalışmasının ilk bölümünün yedinci ve son sorusu yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerin mesleki turizm eğitimi durumlarını ve mesleki turizm eğitimi aldıkları kurumları belirlemeye yönelik olarak sorulmuş beş seçenekli ve çoktan seçmeli bir sorudur. Uygulamaya katılan işgörenlerin 99'u(%26,1) turizm meslek lisesini, 54'ü(%14,2) turizm meslek yüksekokulunu, 51'i(%13,5) turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulunu, 86'sı(%22,7) turizm bakanlığının açmış olduğu kursları ve 5'i(%1,3) Avrupa Birliği'nin düzenlediği kursları seçeneklerini işaretlemişlerdir. Uygulamaya katılan 84(%22,2) işgören ise turizm eğitimi almadığını beyan etmiştir.

3.3.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması Analizi

Araştırmanın bu aşamasında işgörelere verilen 5'li likert önermelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma düzeyleri belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmaya katılan işgörenlerin önermelere katılma ve katılmama düzeyleri tespit edilerek bir takım sonuçlar elde edilmiştir.

Tabloda, yiyecek-içecek mensubu işgörenlerinin araştırma çalışmasında verilen önermelere verdikleri cevapların standart sapması ve aritmetik ortalaması belirlenmiştir. Ayrıca bu önermelerin en yüksek değeri 5, en düşük değeri 1'dir.

İşgörendenler, “Oteldeki Stratejik Düzeydeki(Üst Düzey) Yöneticiler İşgöreni Önemsemektedir” önermesine 2,75’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,192’dir.

Yiyecek-içecek mensubu işgörenleri “Oteldeki İnsan Kaynakları Yöneticileri İşgörenleri Tamamen Objektif Kriterlere Göre Seçiyor” önermesine 2,76’lık aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1.110’dur.

Uygulamaya katılan işgörenler “Oteldeki Ünite Yöneticileri(Şefler) İşgörenler ile Yakından İlgilenmektedir” önermesine 3,14’lük aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,178’dir.

Uygulamaya katılan işgörenler “Otelde Çalışanların Sürekli Değişimi İş Performansını Etkilerdir” önermesine 3,73’lük aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,112’dir.

Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Verilen Önermelere İlişkin Düşüncelerinin Analizi

ÖNERMELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Oteldeki Stratejik Düzeydeki(Üst Düzey) Yöneticiler İşgöreni Önemsemektedir	2,75	1,192
Oteldeki İnsan Kaynakları Yöneticileri İşgörenleri Tamamen Objektif Kriterlere Göre Seçiyor	2,76	1,110
Oteldeki Ünite Yöneticileri(Şefler) İşgörenler ile Yakından İlgilenmektedir	3,14	1,178
Otelde Çalışanların Sürekli Değişimi İş Performansımı Etkilerdir	3,73	1,112
Otelde İnsan Kaynakları Yöneticileri İşgörelere Mesleki Eğitim Vermektedirler	2,98	1,166
Otelde İş Arkadaşlarım İşletmeden Kendi İsteği Dışında İşten Ayrılrırsa Kendimi Huzursuz Hissederim	3,85	1,078
Otelde Çalışanların Sürekli Değişmesi İş Performansımı Olumsuz Yönde Etkiler	3,82	1,051
Otelde Sürekli İşten Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum	2,54	1,262
Aldığım Maaş, Yaptığım İşe Göre, Düşük Olduğundan Dolayı, Yaptığım İşten Zevk Almıyorum	3,25	1,240
Otellerde Terfi ettirme/Yükselme Objektif(Tarafsız) Kriterlere Göre Yapılıyor	2,77	1,168
Otelde Çalışanlara Genellikle Fazla Mesai Ücreti Ödenmektedir	2,05	1,204
Otelde Çalışanlar Genellikle, Kendilerini ve Yeteneklerini Geliştirme İmkamı Bulamadıklarından Dolayı İşten Ayrılmaktadırlar	3,04	1,124
Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşten Ayrılmaktadırlar	3,25	1,103
Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar	3,82	1,007
Otelde Çalışanlar, Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar	3,38	1,094
Otelde Çalışanlar, Genellikle Sezonun Bitmesi Nedeniyle İşlerinden Ayrılrırlar	3,81	1,030
Otelde Çalışanlar, Genellikle Maaşlarını Zamanından Geç Almaktadır	2,68	1,164
Otelde Çalışanlar, Genellikle Yaptıkları İşlerin Takdir Edilmediğinden Dolayı İşlerinden Ayrılrırlar	3,09	1,087
Otelde Çalışanlar, Genellikle Yükselme İmkamlarının Kısıtlı Olmasından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar	3,27	1,084
Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Düzensizliğinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar	3,76	1,124
Fırsatım/İmkamım Olsa Başka Bir Sektörde Çalışmak İsterim	3,31	1,286
Turizm Dışında, Başka Bir Sektörde Daha Düşük Ücretle Çalışmak İsterim	2,52	1,203
Turizm Sektörü, Türkiye İçin Gelecekte Çok Önemli Bir Sektör Olacaktır	3,78	1,167
Türkiye'deki Otellerde Çalışan Personelin İşyerini Değiştirme Oranı Çok Yüksekdir	3,80	1,077

Araştırma çalışmasına katılan işgörenler “Otelde İnsan Kaynakları Yöneticileri İşgörelere Mesleki Eğitim Vermektedirler” önermesine 2,98’lik aritmetik ortalama

sonucu ile fikrim yok seçeneğine oldukça yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,166'dır.

İşgörenler "Otelde İş Arkadaşlarım İşletmeden Kendi İsteği Dışında İşten Ayrılırsa Kendimi Huzursuz Hissederim" önermesine 3,85'lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,078'dir.

İşgörenler "Otelde Çalışanların Sürekli Değişmesi İş Performansımı Olumsuz Yönde Etkiler" önermesine 3,82'lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,051'dir.

İşgörenler "Otelde Sürekli İşten Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum" önermesine 2,54'lük aritmetik ortalama sonucu katılmıyorum ile fikrim yok seçenekleri arası cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,262'dir.

İşgörenler "Aldığım Maaş, Yaptığım İşe Göre, Düşük Olduğundan Dolayı, Yaptığım İşten Zevk Almıyorum" önermesine 3,25'lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,240'dır.

İşgörenler “Otelde Terfi ettirme/Yükseltme Objektif(Tarafsız) Kriterlere Göre Yapılıyor” önermesine 2,77’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar alınmıştır. Bu önermenin standart sapması ise 1,168’dir.

İşgörenler “Otelde Çalışanlara Genellikle Fazla Mesai Ücreti Ödenmektedir” önermesine 2,05’lik aritmetik ortalama ile katılmıyorum seçeneğine oldukça yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,204’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar Genellikle, Kendilerini ve Yeteneklerini Geliştirme İmkânı Bulamadıklarından Dolayı İşten Ayrılmaktadır” önermesine 3,04’lük aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,124’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşten Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,25’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,103’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,82’lik aritmetik ortalama ile katılmıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması 1,007’dir.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,38’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,094’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Sezonun Bitmesi Nedeniyle İşlerinden Ayrılırlar” önermesine 3,81’lik aritmetik ortalama ile katılmıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,030’dur.

Uygulamaya katılan işgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Maaşlarını Zamanından Geç Almaktadır” önermesine 2,68’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,164’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Yaptıkları İşlerin Takdir Edilmediğinden Dolayı İşlerinden Ayrırlılar” önermesine 3,09’luk aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması 1,087’dir.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Yükselme İmkanlarının Kısıtlı Olmasından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,27’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,084’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Düzensizliğinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,87’lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,124’tür.

İşgörenler “Fırsatım/İmkanım Olsa Başka Bir Sektörde Çalışmak İsterim” önermesine 3,31’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,286’dır.

İşgörenler “Turizm Dışında, Başka Bir Sektörde Daha Düşük Ücretle Çalışmak İsterim” önermesine 2,52’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın görüş belirtmişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,203’tür.

İşgörenler “Turizm Sektörü, Türkiye İçin Gelecekte Çok Önemli Bir Sektör Olacaktır” önermesine 3,78’lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın bir oran olarak belirlenmiştir. Bu önermenin standart sapması ise 1,167’dir.

İşgörenler “Türkiye’deki Otellerde Çalışan Personelin İşyerini Değiştirme Oranı Çok Yüksek” önermesine 3,80’lik bir aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın bir cevap vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,077’dir.

3.3.3. Önermeler Arası Anlamlılık Düzeyi Analizi

Araştırma çalışmasının bu bölümünde işgörenlerin önermelere verdikleri cevaplar arasındaki anlamlılık düzeylerinin analizi yapılmıştır. Bu analizin esas amacı önermelere verilen cevaplar arasında negatif ya da pozitif korelasyonun olup olmadığının tespit edilmesidir.

3.3.2.1. İşgörenlerin Yaşları İtibariyle Diğer Önermelere Verdikleri Cevapların Analizi

Araştırmanın bu bölümünde işgörenlerin yaşları itibariyle çeşitli önermelere verdikleri cevaplar çapraz tablo yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 3.3 Yaş ile Mesleki Turizm Eğitimi Durumu Arasındaki Çapraz Tablo

		Mesleki Turizm Eğitimi Aldığınız Kurum					Toplam
		Turizm Meslek Lisesi	Meslek Yüksekokulu	Turizm İşl. ve Otel Y.O.	Bakanlık Kursları	AB Kursları	
Yaşınız	15-20	27	6	10	20	1	64
	21-25	42	34	22	39	0	137
	26-30	14	9	13	18	2	56
	31-35	6	5	4	4	0	19
	36-40	3	0	1	4	2	10
	41-45	3	0	1	0	0	7
	46-50	1	0	0	0	0	1
	51-+	1	0	0	0	0	1
Toplam		97	54	51	86	4	292

Mesleki turizm eğitimi almış işgörenlerin yaşları karşılaştırıldığında; yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin %33,2'si turizm meslek lisesi mezunu olup bunların %43.2 si 21-25 yaş aralığındadır. İşgörenlerin %22,4'ü ise mesleki turizm eğitimini Kültür ve Turizm Bakanlığı kurslarıyla almış olup bunların %45,9'u 21-25 yaş aralığındaki işgörenlerdir. Bu tabloda diğer bir dikkat çeken olgu ise araştırma çalışmasına katılan işgörenlerin %22,9'unun turizm eğitimi almamış olmasıdır.

Tablo 3.4 Yaş ile Öğrenim Durumu Arasındaki Çapraz Tablo

		Yaşınız							Toplam	
		15-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50		51-+
Diploma Derecesi	İlkokul	1	3	4	5	2	4	0	0	19
	Ortaokul	17	13	9	0	3	1	1	0	44
	Lise	57	107	44	17	7	5	1	1	239
	Önlisans	3	28	11	2	0	0	0	0	44
	Lisans	1	10	9	1	1	0	0	0	22
	Y.lisans	0	1	1	3	1	0	0	0	6
	Doktora	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Toplam		79	162	78	29	14	10	2	1	375

Yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin öğrenim durumu ile yaş aralıkları karşılaştırıldığında; lise mezunu işgörenlerin %44,8'inin 21-25 yaş aralığında, %23,8'inin 15-20 yaş aralığında, %18,4'ünün 26-30 yaş aralığında oldukları belirlenmiştir. Ayrıca ön lisans mezunu işgörenlerin %63,6'sı da 21-25 yaş aralığındadır. Lisans mezunu işgörenlerin %45,4'ü de yine 21-25 yaş aralığındadır.

Tablo 3.5 Yaş ile Türk Turizm Sektörünün Geleceğinin Önem Durumu Çapraz Tablosu

		Turizm Sektörü Türkiye için Gelecekte Çok Önemli Bir Sektör Olacaktır					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaşınız	15-20	1	10	15	28	25	79
	21-25	13	16	25	53	53	160
	26-30	5	7	15	26	25	78
	31-35	0	4	8	6	9	27
	36-40	0	0	3	6	5	14
	41-45	0	2	1	3	4	10
	46-50	0	1	0	0	1	2
	51-+	0	0	0	0	1	1
Toplam		19	40	67	122	123	371

Yiyecek-içecek departmanı işgörenderi ile Türk turizm sektörünün geleceği hakkındaki görüşleri yaşları itibariyle karşılaştırıldığında; Türk turizm sektörü işgörenderi ülkemiz için çok önemli ve katkısı yüksek bir sektör olacaktır önermesine en büyük payı %32,4'lük bir oranla kesinlikle katılıyorum seçeneği almıştır. Bu önermeye araştırma çalışmasına katılan işgörendelerin %32,4'ü kesinlikle katılıyorum seçeneğini belirtmiştir. Araştırma çalışmasına katılan 21-25 yaş aralığındaki işgörendelerin %66,3'ü katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini belirtmişlerdir. Bu tabloda dikkat edilmesi gereken nokta 21-25 yaş aralığındaki işgörendelerin %18,1 gibi büyük bir oranın, bu önerme hakkında olumsuz düşünmesidir.

Tablo 3.6 Yaş ile İşgörendenin Kendini Geliştirme İmkânı Arasındaki Çapraz Tablo

		Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanı işgörendeleri Genellikle Kendilerini Geliştirme İmkânı Bulamadıklarından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaşınız	15-20	8	19	27	23	2	79
	21-25	14	43	32	61	12	162
	26-30	6	20	16	30	6	78
	31-35	4	9	3	11	2	29
	36-40	2	4	1	6	1	14
	41-45	1	3	0	5	1	10
	46-50	0	0	1	1	0	2
	51-+	0	0	1	0	0	1
Toplam		35	98	81	137	24	375

Araştırma çalışmasına katılan işgörendelerin yaşları ile kendilerini geliştirme imkânı bulabilmeleri arasındaki çapraz tabloda işgörendelerin %36,5'i katılıyorum, %26,1'i katılmıyorum ve %21,6'sı fikrim yok seçeneğini işaretlemişlerdir. 36-40 yaş aralığındaki işgörendelerin %42,8'i katıldıklarını beyan etmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımın en çok olduğu yaş grubu olan 21-25 yaş arasındaki işgörendelerin bu önermeye 37,6 oranında katıldıkları ve 26,5 oranında katılmadıkları saptanmıştır.

Tablo 3.7 Yaş ile Terfilendirme Arasındaki Çapraz Tablo

	Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında Terfi ettirme/Yükselme Objektif Kriterlere Göre Yapılmaktadır	Toplam

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaşınız	15-20	12	27	23	14	1	77
	21-25	24	43	41	39	15	162
	26-30	11	27	17	13	8	76
	31-35	5	7	6	10	1	29
	36-40	1	4	5	3	1	14
	41-45	3	3	2	2	0	10
	46-50	0	0	2	0	0	2
	51-+	0	0	0	0	1	1
Toplam		56	111	96	81	27	371

Yaş ile yöneticilerin işgörenlerin terfilendirilmesinde objektif olup olmadıklarını öğrenmek amacıyla verilen yöneticiler terfi ettirmelerde tamamen objektif kriterlere göre hareket etmektedir önermesine, uygulamaya katılan yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin %29,3'ü katılmıyorum, %25,9'u fikrim yok ve %21,9'u ise katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Uygulamaya katılım oranının en yüksek olan yaş grubu 21-25 yaş aralığındaki işgörenlerin %26,5'i katılmıyorum, %25,3'ü fikrim yok, %24'ü katılıyorum seçeneğini belirtmişlerdir. 41-45 yaş aralığındaki işgörenlerin %30'u ise bu önermeye kesinlikle katılmadıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 3.8 Yaş ile Sosyal Güvenlik Arasındaki Çapraz Tablo

		Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanları Çalışanları Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaşınız	15-20	2	23	14	33	6	78
	21-25	5	32	36	68	20	161
	26-30	1	13	14	28	22	78
	31-35	1	7	9	8	4	29
	36-40	2	7	3	1	1	14
	41-45	1	2	2	2	3	10
	46-50	0	0	1	1	0	2
	51-+	0	0	1	0	0	1
Toplam		12	84	80	141	56	373

İşgörenlerin yaşları ile sosyal güvenceleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmek amacıyla, sektörde genellikle işgörenlerin sosyal güvenceleri yoktur, önermesine uygulama katılan işgörenlerin %37,2'si katılıyorum

seçeneğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra araştırma çalışmasına katılan 15-20 yaş arası işgörenlerin %42,3'ü, 21-25 yaş arası işgörenlerin % 42,2'si, 26-30 yaş arası işgörenlerin de %35,9'u katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. 36-40 yaş arası işgörenlerin %50'si ise bu önermeye katılmıyorum seçeneğini belirtmiştir.

Tablo 3.9 Yaş ile İş Performansı Arasındaki Çapraz Tablo

		Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında İşgörenlerin Sürekli Değişmesi İş Performansı Olumsuz Yönde Etkiler					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaşınız	15-20	0	13	9	43	14	79
	21-25	14	10	15	81	38	158
	26-30	6	11	3	38	20	78
	31-35	1	5	2	13	7	28
	36-40	0	1	3	9	1	14
	41-45	2	0	1	5	2	10
	46-50	0	0	2	0	0	2
	51-+	0	0	0	0	1	1
Toplam		23	40	35	189	83	370

İşgörenlerin yaşları ile performansları arasında anlamlı bir etkileşimin varlığını test etmek amacıyla oluşturulan çapraz tabloda, otelde çalışan işgörenlerin sürekli değişmesi iş performansını olumsuz yönde etkiler önermesine, araştırma çalışmasına dahil olan işgörenlerin %49,8'i katılıyorum, %22,4'ü kesinlikle katılıyorum seçeneğini belirtmişlerdir. Araştırma çalışmasına katılan 21-25 yaş arası işgörenlerin %51,3'ü bu önermeye katılırken, %6,3'ü de bu önermeye katılmadığını beyan etmiştir. Bu önermeye 36-40 yaş aralığı işgörenlerin %64,2'si, 26-30 yaş aralığının %48,7'si ve 31-35 yaş aralığındaki işgörenlerin %46,4'ü katılıyorum seçeneğini belirtmişlerdir. Bu tabloda dikkat çeken sonuç, önermeye kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçeneğinin kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneğine göre kaydedeğer bir ölçüde üstün olmasıdır.

3.3.2.2. İşgörenlerin Medeni Durumları İtibariyle Önermelere Verdikleri Cevapların Analizi

Araştırmanın bu bölümünde işgörenlerin medeni durumları itibariyle çeşitli önermelere verdikleri cevaplar çapraz tablo yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 3.10 Medeni Durum ile Düzensiz Çalışma Saatleri Arasındaki Çapraz Tablo

		Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında Çalışma Saatleri Düzensizdir					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Medeni Durum	Bekar	18	28	32	138	87	303
	Evli	3	10	6	35	7	61
Toplam		21	38	38	173	94	364

Medeni durum ile turizm sektöründeki düzensiz çalışma saatleri arasında bir etkileşimin olup olmadığını öğrenmek amacıyla verilen önermede; yiyecek- içecek departmanı işgörenlerine yönelik olarak sektördeki çalışma saatlerinin düzensiz olduğuna %45,6'lık bir oranla katılıyorum seçeneğini işaretlediği tespit edilmiştir. Uygulamaya katılan ve evli olan işgörenlerin bu önermeye %57,3 oranında katılıyorum seçeneğini ve %25,8 oranında kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Bekar olan işgörenlerin %45,5'i ise bu önermeye katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 3.11 Medeni Durum ile Fazla Çalışma Saatleri Arasındaki Çapraz Tablo

		Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanında Çalışma Saatleri Fazladır					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Medeni Durum	Bekar	6	32	33	149	79	299
	Evli	4	5	9	37	8	63
Toplam		10	37	42	186	87	362

Yiyecek- içecek departmanı işgörenleri medeni durumu ile fazla çalışma saatleri arasındaki etkileşim düzeyini öğrenmek için verilen, sektörde çalışma saatleri genellikle fazladır önermesine, % 49,1 oranında katıldıklarını ve %24 oranında kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Araştırma çalışmasına katılan

evli işgörenlerin bu önermeye % 58,7 oranında katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Bekar işgörenlerin %49,8 oranında katılıyorum seçeneğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.12 Medeni Durum ile Maaşların Geç Alınmasına İlişkin Çapraz Tablo

		Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanları Genellikle Geç Maaş Aldıklarından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Medeni Durum	Bekar	46	99	77	53	27	302
	Evli	11	24	13	10	3	61
Toplam		57	123	90	63	30	363

İşgörenlerin medeni durumu ile maaşlarının geç alınmasına ilişkin çapraz tabloda, verilen, sektörde işgörenler genellikle maaşlarını geç almaktadır, önermesine işgörenlerin %32,4'ü bu önermeye katılmıyorum seçeneğini, %24,8'i fikrim yok seçeneğini, %17,3'ü katılıyorum seçeneğini ve %15,7'si de kesinlikle katılmıyorum seçeneğini belirtmiştir. Araştırma çalışmasına katılan ve evli olan işgörenlerin %39,3'ü ve bekar işgörenlerin %32,8'i bu önermeye katılmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu önermeye evli işgörenlerin 16,4'ü ile bekar işgörenlerin 17,4'ü katılıyorum seçeneğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.13 Medeni Durum ile Çıkarılma Korkusu Arasındaki Çapraz Tablo

		Otelde Sürekli Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Medeni Durum	Bekar	64	118	32	55	30	299
	Evli	15	21	11	12	2	61
Toplam		79	139	43	67	32	360

Medeni durum ile çıkarılma korkusu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını test etmek amacıyla, uygulama alışmasına katılan işgörenlerin bu önermeye %38,6 oranında katılmıyorum, %21,9 oranında kesinlikle katılmıyorum ve %18,6 oranında katılıyorum seçeneğini belirtmişlerdir. Bekar işgörenlerin %39,5'inin, evli işgörenlerin %34,4'ünün

otelde, her an çıkarılma korkusu yaşıyorum, önermesine katılmadıkları saptanmış buna rağmen evli işgörenlerin %19,7'si ile bekar işgörenlerin %18,4'ünün bu önermeye katılıyorum şeklinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

3.3.2.3. İşgörenlerin Verdikleri Cevapların Diğer Bağımlı Değişkenler Arasındaki Çapraz Tablo Analizi

Araştırmanın bu bölümünde işgörenlerin cevapladığı önermelerin birbirleriyle olan ilişkisini ölçmek amacıyla çapraz tablolar yardımıyla cevap aranmıştır.

Tablo 3.14 Çalışılan Ünite ile En Son Aldığı Diploma Derecesi Arasındaki Çapraz Tablo

		Çalışılan Ünite			Toplam
		Mutfak	Servis	Bar	
Diploma Derecesi	İlkokul	11	6	3	20
	Ortaokul	20	17	7	44
	Lise	44	145	51	240
	Önlisans	9	18	16	43
	Lisans	3	11	7	21
	Y.lisans	1	2	2	5
	Doktora	0	1	0	1
Toplam		88	200	86	374

İşgörenlerin, çalışılan ünite ile diploma dereceleri karşılaştırıldığında; yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin %63,3'ünün lise mezunu olup bu oranın yaklaşık %38,2'sini servis ünitesi mensubu işgörenleri oluşturmaktadır.

Bu dizilimi %21,2 oranıyla bar ve %18,3 oranıyla mutfak ünitesi izlemektedir.

Yiyecek-içecek departmanı mensubu ilkokul mezunu işgörenlerin %55'i ise mutfak ünitesinde bulunmaktadır. Lisans mezunu işgörenlerin %52,4'ü ise servis ünitesi işgörenidir.

Tablo 3.15 Çalışılan Ünite ile Mesleki Turizm Eğitimi Durumu Arasındaki Çapraz Tablo

		Mesleki Turizm Eğitimi Aldığı Kurum					Toplam
		Turizm Meslek Lisesi	Meslek Yüksekokulu	Turizm İşl. ve Otel YO	Bakanlık Kursları	AB Kursları	
Çalışılan Ünite	Mutfak	19	8	5	19	1	52
	Servis	51	26	29	54	4	164
	Bar	29	19	15	13	0	76
Toplam		99	53	49	86	5	292

İşgörenlerin çalıştıkları ünite ile mesleki turizm eğitimi durumları karşılaştırıldığında; yiyecek içecek departmanı işgörenlerinin %77,1'inin mesleki turizm eğitimlerini turizm meslek lisesi düzeyinde aldıkları saptanmıştır. Bu oranın %43,3'ünü servis ünitesi, %26'sını bar ünitesi ve 17,8'ini mutfak ünitesi işgörenleri oluşturmaktadır. Üniteler içerisindeki turizm eğitimi oranlarına bakıldığında barda çalışan işgörenlerin %88,4'ünün, serviste çalışan işgörenlerin %81,2'sinin ve mutfakta çalışan işgörenlerin %59,1'inin mesleki turizm eğitimi aldığı belirlenmiştir. Bu tabloda yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin %22,9'unun mesleki turizm eğitimi almamaları üzerinde düşünülmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.16 Diploma Derecesi ile Çıkarılma Korkusu Arasındaki Çapraz Tablo

		Otelde Sürekli Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Diploma Derecesi	İlkokul	4	7	1	5	3	20
	Ortaokul	11	22	3	7	0	43
	Lise	47	90	32	44	24	237
	Önlisans	11	20	0	6	5	42
	Lisans	5	5	4	6	1	21
	Y.lisans	2	0	3	0	0	5

	Doktora	0	0	0	1	0	1
Toplam		80	144	43	69	33	369

Yiyecek-içecek departmanı departmanı mensubu işgörenlerdeki diploma derecesi ile çıkarılma korkusu arasındaki etkileşimi ortaya koyabilmek amacıyla verilen, otelde sürekli olarak çıkarılma korkusu yaşıyorum önermesine, % 39 oranında katılmıyorum, 21,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, %18,7 oranında ise katılıyorum cevabı alınmıştır. Bu önermeye ilkokul mezunlarının %25'inin ve lisans mezunlarının %28,6'sının çıkarılma korkusu yaşadıklarıdır. Buna rağmen, lise mezunu işgörenlerin %38'i çıkarılma korkusu yaşamamaktadır.

Tablo 3.17 alışılan Ünite ile Kendini Geliştirme İmkanı Arasındaki apraz Tablo

		Otel İşletmeleri Yiyecek-içecek Departmanı alışanları Genellikle Kendilerini Geliştirme İmkanı Bulamamaktadır					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Çalışılan Ünite	Mutfak	9	16	21	35	7	88
	Servis	15	62	42	70	11	200
	Bar	11	18	18	33	6	86
Toplam		35	96	81	138	24	374

Çalışılan ünite ile işgörenlerin kendilerini geliştirme imkanları arasındaki etkileşimi ortaya koyabilmek amacıyla verilen, otelde yiyecek-içecek departmanına bağlı olduğum ünite de kendimi geliştirme fırsatı bulabiliyorum önermesine, araştırma çalışmasına katılan işgörenlerin %36,4 oranında katılıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Bu önermeye katılan, mutfak ünitesi mensubu işgörenleri %39,7'si, bar ünitesi işgörenlerinin 38,4'ü servis ünitesi mensubu işgörenlerin %35'i katılıyorum seçeneğini belirtmişlerdir. Ancak bu önermeye servis ünitesi işgörenleri %31 gibi büyük bir oranla katılmıyorum seçeneğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.18 Diploma Derecesi ile Kendini Geliştirme İmkânı Arasındaki Çapraz Tablo

		Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanı Çalışanları Genellikle Kendilerini Geliştirme İmkânı Bulamamaktadır					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Diploma Derecesi	İlkokul	2	3	1	11	3	20
	Ortaokul	3	14	16	9	2	44
	Lise	23	59	53	91	14	240
	Önlisans	4	17	7	13	3	44
	Lisans	1	4	3	12	2	22
	Y.lisans	3	1	1	1	0	6
	Doktora	0	1	0	0	0	1
Toplam		36	99	81	137	24	377

Uygulamaya katılan yiyecek-içecek mensubu işgörenlerinde diploma dereceleriyle kendilerini geliştirme imkanları arasında bir etkileşim olup olmadığını öğrenmek amacıyla verilen, otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenleri genellikle kendilerini geliştirme imkânı bulmamaktadır, önermesine %36,1'i katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Araştırma çalışmasına katılan ilkökul mezunu işgörenlerin %55'i, lisans mezunu işgörenlerin %54,5'i, de bu önermede katılıyorum seçeneğini belirtmişlerdir. Buna rağmen yüksek lisans mezunu işgörenlerin %50 gibi büyük bir oran, bu önermede kesinlikle katılmıyorum seçeneğini belirtmişlerdir.

3.3.4. Önermeler ile İlgili Korelasyon Analizi

Önermeler arası korelasyon analizinde 0,05'lik anlamlılık düzeyine göre değerlendirildiğinde verilen bazı önermeler arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Önermeler arasında anlamlı ilişkinin varlığı önermelere verilen cevapların tamamen birbirlerinden bağımsız olmadığını göstermektedir. Bu çerçevede araştırmanın bu bölümünde önermeler arasında ilişkinin analizi yapılmakla birlikte bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

“Oteldeki Stratejik Düzeydeki(Üst Düzey) Yöneticiler İşgörenleri Önemsemektedir” önermesi ile “Oteldeki İnsan Kaynakları/Personel Yöneticileri Çalışanları Tamamen Objektif Kriterlere Göre Seçiyor” önermesi arasında, “Oteldeki Stratejik Düzeydeki(Üst Düzey) Yöneticiler İşgörenleri Önemsemektedir” önermesi ile “Oteldeki Ünite Yöneticileri(Şefler) Personeli ile Yakından İlgilenmektedir” önermesi arasında, “Oteldeki İnsan Kaynakları/Personel Yöneticileri Çalışanları Tamamen Objektif Kriterlere Göre Seçiyor” önermesi ile “Oteldeki Ünite Yöneticileri(Şefler) Personeli ile Yakından İlgilenmektedir” önermesi arasında, “Otelde Çalışanların Sürekli Değişmesi İş Performansımı Etkiler” önermesi ile “Otelde İş Arkadaşlarım İşletmeden Kendi İsteği Dışında İşten Ayrılırlarsa Kendimi Huzursuz Hissederim” önermesi arasında, “Otelde Çalışanların Sürekli Değişmesi İş Performansımı Etkiler” önermesi ile “Otelde Çalışanların Sürekli Değişmesi İş Performansımı Olumsuz Yönde Etkiler” önermesi arasında, “Otelde İş Arkadaşlarım İşletmeden Kendi İsteği Dışında İşten Ayrılırlarsa Kendimi Huzursuz Hissederim” önermesi arasında, “Otelde Sürekli Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum” önermesi ile “Aldığım Maaş, Yaptığım İşe Göre, Düşük Olduğundan Dolayı, Yaptığım İşten Zevk Almıyorum” önermesi arasında “Oteldeki Stratejik Düzeydeki(Üst Düzey) Yöneticiler İşgörenleri Önemsemektedir” önermesi ile “Otelde Terfi ettirme/Yükseltme Objektif(Tarafsız) Kriterlere Göre Yapılıyor” önermesi arasında “Oteldeki İnsan Kaynakları/Personel Yöneticileri Çalışanları Tamamen Objektif Kriterlere Göre Seçiyor” önermesi ile “Otelde Terfi ettirme/Yükseltme Objektif(Tarafsız) Kriterlere Göre Yapılıyor” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar Genellikle, Kendilerini ve Yeteneklerini Geliştirme İmkânı Bulamadığından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşlerinden Ayrılırlar” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşlerinden Ayrılırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşlerinden Ayrılırlar”

önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi arasında pozitif korelasyon vardır.

“Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Sezonun Bitmesinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Sezonun Bitmesinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşlerinden Ayrılırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Maaşlarını Zamanından Geç Almaktadır” önermesi arasında, “Aldığım Maaş, Yaptığım İşe Göre, Düşük Olduğundan Dolayı, Yaptığım İşten Zevk Almıyorum” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Yaptıkları İşlerin Takdir Edilmemesinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşlerinden Ayrılırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Yaptıkları İşlerin Takdir Edilmemesinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar Genellikle Maaşlarını Zamanından Geç Almaktadır” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Yaptıkları İşlerin Takdir Edilmemesinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar Genellikle, Kendilerini ve Yeteneklerini Geliştirme İmkânı Bulamadığından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Yükselme İmkânının Kısıtlı Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşlerinden Ayrılırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Yükselme İmkânının Kısıtlı Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Yükselme İmkânının

Kısıtlı Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi arasında pozitif korelasyon vardır.

“Otelde Çalışanlar Genellikle Yaptıkları İşlerin Takdir Edilmemesinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Yükselme İmkânının Kısıtlı Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Çalışma Saatlerinin Düzensizliği Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Çalışma Saatlerinin Düzensizliği Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar Genellikle Sezonun Bitmesinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Çalışma Saatlerinin Düzensizliği Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi arasında, “Otelde Çalışanlar Genellikle Yükselme İmkânının Kısıtlı Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi ile “Otelde Çalışanlar Genellikle Çalışma Saatlerinin Düzensizliği Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadır” önermesi arasında, “Aldığım Maaş, Yaptığım İşe Göre, Düşük Olduğundan Dolayı, Yaptığım İşten Zevk Almıyorum” önermesi ile “Fırsatım/İmkânım Olsa Başka Bir Sektörde Çalışmak İsterim” önermesi arasında, “Fırsatım/İmkânım Olsa Başka Bir Sektörde Çalışmak İsterim” önermesi ile “Turizm Dışında, Başka Bir Sektörde Daha Düşük Ücretle Çalışmak İsterim” önermesi arasında, “Otelde İş Arkadaşlarım İşletmeden Kendi İsteği Dışında İşten Ayrılması Durumunda Kendimi Huzursuz Hissederim” önermesi ile “Türkiye’deki Otellerde Çalışan Personelin İşyerini Değiştirme Oranı Çok Yüksek” önermesi arasında, “Turizm Sektörü Türkiye İçin Gelecekte Çok Önemli Bir Sektör Olacaktır” önermesi ile “Türkiye’deki Otellerde Çalışan Personelin İşyerini Değiştirme Oranı Çok Yüksek” önermesi arasında pozitif korelasyon vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri yiyecek içecek departmanlarındaki işgören devri üzerine yapılan bu çalışma da genel olarak, işgören devir oranının yüksekliğinin yaygın olduğu ortaya çıkmıştır. İşgören devir oranının, hizmet sektörü olan ve özellikle otomasyonlaşmanın belirli ölçütler dışında gerçekleştirilemeyeceği otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında, yüksek olması otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sorunların en büyüğü otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerin sürekli olarak değişmesi müşteriye verilecek olan hizmet kalitesini ve standardını olumsuz yönde etkileyecek olması ve bununla işletmeye doğrudan ve dolaylı olarak ek maliyetler getirmesidir. Bu noktada otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında işgören devrinin yüksek olması işletmeye reel ve moneter olmak üzere ek maliyetler getirdiğidir.

Bu çalışma sonucunda, otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir oranının insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile paralellik gösterdiği belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin otel işletmesi yiyecek-içecek departmanında etkin olması işgören devir oranını azaltacağı gibi, etkinsizliği işgören devir oranını arttıracaktır. Çalışmada dikkat çeken diğer bir nokta ise otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında işgören devir oranının stres faktörü, iş tatmini, ücretlendirme, işgören eğitimi, hizmet içi eğitim, ergonomi ve yetki devri gibi işletmenin kendisinden kaynaklanan ve aynı zamanda da işletme tarafından kontrol edilebilen olgularla etkileşim içerisinde olduğudur. Bu açıdan bakıldığında otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir oranını çok çeşitli faktörlerin etkilediği ve bu faktörlerin birçoğunu kontrol altında tutan departmanın insan kaynakları departmanı olduğudur. Bununla birlikte makro çevre faktörlerinin de işgören devrine etki eden faktörlerden olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin işletmeler tarafından kontrol edilememesi, otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devri oranını optimum seviyelerde tutacak etkenlerin sınırlı kaldığını ortaya çıkarmıştır.

Çalışmamızın uygulama safhasında otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerin genel demografik durumları ve işgören devir oranına etki eden faktörleri belirlemeye yönelik sorular sorulmuş ve önermeler verilmiştir.

İşgörenlere cinsiyetleri sorulduğunda %76'sının bay, %24'ünün bayan olduğu ortaya çıkmıştır. Bu veriler çerçevesinde otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerinin $\frac{3}{4}$ 'ünün erkek, $\frac{1}{4}$ 'ünün ise bayan olduğunu söyleyebiliriz. Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanın cinsiyet profilleri açısından erkek işgörenlerin oransal olarak ağırlıklı hissedilmektedir.

Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanları mensubu işgörenlerin yaş profilleri bakımından oldukça genç işgörelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Anket çalışmasına katılan işgörelerin %20,8'i 15-20 yaş arası, %43,0'ü, 21-25 yaş arası, %20,6'sı 26 ile 30 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu veriler ışığında otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörelininin 84,4'ü 15 ile 30 yaş aralığında olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Genç işgörel otel işletmelerine ve yiyecek-içecek departmanlarına belirli bir dinamizm getirmesine rağmen işten ayrılma niyetine daha yatkınlardır. Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörelinin genç olması ve genç işgörelinin de işten ayrılma niyetine daha yatkın olması otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında işgörel devir hızı oranının artmasına etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma çalışmasına katılan işgörelinin medeni durumları sorulduğunda; işgörelinin %80,5'inin bekar, %16,6'sının ise evli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu veriler ışığında Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörelininin 4/5'inin bekar olduğunu söyleyebiliriz. Genel olarak bekar işgörelinin işten ayrılmaya, evli işgörelere göre, daha yatkın olduğu bilinmektedir. Bu çerçevede otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörelininin %80,5 gibi büyük bir çoğunluğunun bekar olduğu ve otel işletmesi yiyecek-içecek departmanındaki işgörel devir oranının yükselmesine etki eden faktörlerden birisi olduğu belirlenmiştir.

Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörelilerine en son aldıkları mezuniyet derecesi sorulduğunda ise, %16,9'unun ilköğretim mezunu, %63,6'sının orta öğretim mezunu %17,6'sının ise yükseköğretim mezuniyet belgesine sahip olduğu saptanmıştır. Türkiye eğitim durumu ortalaması (İlköğretim mezunu %89,7, orta öğretim mezunu %54,9, yükseköğretim mezunu %16,6) ile paralellik göstermektedir. İşgörelinin eğitim durumu ile işgörel devir oranı arasında ters orantılı bir ilişki olduğu tezi çerçevesinde işgörelinin eğitim seviyesinin yükselmesi işgörel devir hızını özellikle de otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında azaltacaktır. Bu açıdan bakıldığında otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarındaki işgörelinin eğitiminin artırılması işgörel devir hızı oranının düşürülmesi açısından önemli bir faktördür.

Araştırma çalışmamıza katılan otel işletmeleri yiyecek-içecek mensubu işgörelere mesleki turizm eğitimi durumlarını belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya %26,1'lik bir oranla Turizm Meslek Lisesi seçeneği, %22,7 oranında Turizm Bakanlığı kursları seçeneği işaretlenmiştir. Bu soruda dikkat çeken en önemli nokta otel işletmeleri yiyecek-içecek mensubu işgörelininin %22,2'lik bir diliminin hiç mesleki turizm eğitimi almamasıdır. Bu çerçevede otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının yaklaşık olarak 5'inden 1'inin turizm eğitimi almadığı saptanmıştır. Mesleki eğitim almayan işgörel işe ve işletmeye uyum zorluğu yaşayacağından dolayı, işinden ve işyerinden bir süre sonra soğuyacak ve işten ayrılmaya niyetlenecektir. Bu çerçevede eğitimsiz işgörelinin otel işletmesi

yiyecek-içecek departmanında %22,2 gibi büyük bir oranda faaliyet göstermesi işgören devir oranının yükselmesinde, kısa vadede, etken olabilecek bir faktördür.

Araştırma çalışmasında yaş ile mesleki turizm eğitimi durumu arasındaki çapraz tabloda 15-30 yaş aralığındaki işgörenlerin 31-51 ve üzeri işgörelere oranla daha fazla mesleki turizm eğitimi aldıkları belirlenmiştir. Mesleki turizm eğitimi almayan işgörenlerin büyük bir bölümünün 30 yaş ve üzeri işgörelere oluşturduğudur. Bu çerçevede genç işgörenlerin daha büyük bir bölümü mesleki turizm eğitimi aldıkları ve otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında gelecekte mesleki turizm eğitimi alan işgören oranının yükseleceğini ve otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerin mesleki eğitim oranının artmasının işgören devir hızını azaltacak bir etki yaratabileceğini söyleyebiliriz.

Araştırma çalışmasında en son aldığı diploma derecesi ile çalışılan ünite arasındaki çapraz tabloda yiyecek-içecek departmanında bar ünitesi bünyesinde faaliyet gösteren işgörenlerin servis ve mutfak ünitelerine göre daha eğitilmiş oldukları belirlenmiştir. Bar ünitesini sırasıyla servis ve mutfak üniteleri izlemektedir. Mutfak ünitelerinin yiyecek-içecek departmanı içerisinde en eğitimsiz ünite olması, Türk mutfağını dünya çapında belirli seviyelere getiremememizin önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. Ayrıca bar ünitesi işgörenlerinin eğitim seviyesinin servis ve mutfak ünitesi işgörenlerine göre yüksek olmasına rağmen eğitim seviyelerinin arzu edilen düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerinin eğitim seviyelerinin yükselmesi departmanın ve dolayısıyla işletmenin işgören devir hızını düşürecektir. Bunun için otel işletmeleri ve yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin işletmeye ve departmana yeni işgören alımı sırasında eğitim durumu ile ilgili belirli standartlar saptaması gerekmektedir.

Araştırma çalışması kapsamında, yaş ile diploma derecesi arasında çapraz tabloda ise, genç işgörenlerin orta yaşlı ve orta yaşın üzerindeki işgörelere göre daha eğitilmiş oldukları saptanmıştır. Özellikle lisans diploması sahibi 22 işgörenin 19'ü (%86,4) 21 ile 30 yaş arasındaki işgörenlerin oluşturduğu dikkate alındığında, otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerin genç oldukları kadar aynı zamanda da eğitilmiş oldukları da saptanmıştır. Ancak eğitilmiş işgörenlerin eğitimsiz işgörelere göre beşeri ve kavramsal yeteneklerinin daha üstün olması, eğitilmiş işgörenleri turizm ve otelcilik sektörü dışındaki sektörlere, eğitimsiz işgörelere göre, yönelmelerini kolaylaştırdığından dolayı otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızı oranının yükselmesini tetikleyebilecektir. Bu açıdan bakıldığında eğitilmiş işgörenlerin otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında çalıştıkları süreler içerisinde, eğitimsiz işgörelere göre, otel işletmesine ve yiyecek-içecek departmanına olan olumlu katkılarının daha fazla olmasına rağmen işgören devir oranının yükselmesine neden olabilecektir.

Araştırma çalışmasında, çalışılan ünite ile mesleki turizm eğitimi düzeyleri çapraz tablo ile analiz edildiğinde, otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında

en büyük orana %88 gibi büyük bir oranla bar ünitesi bünyesinde faaliyet gösteren işgörenlerin çeşitli düzeylerde mesleki turizm eğitimi aldıkları belirlenmiştir. Yiyecek-içecek departmanında bar ünitesini sırasıyla %81 ile servis ünitesi ve %59 ile mutfak ünitesi izlemektedir. Bu çapraz tabloda dikkat edilmesi gereken olgu mutfak ünitesi çalışanlarının %41 gibi büyük bir oranın hiç mesleki turizm eğitimi almamasıdır. Mutfak ünitesi bünyesinde çalışan işgörenlerin neredeyse yarısının hiç mesleki turizm eğitimi almamasının yiyecek-içecek departmanının verimliliğini düşüreceği gibi işgörenlerin maliyet kontrol yöntemlerini etkin bir şekilde uygulayamamasına ve bunun sonucunda otel işletmelerinin en büyük maliyet unsurlarından birisi olan yiyecek ham madde malzeme giderlerinin artmasına da neden olacaktır. Mesleki turizm eğitimi almayan işgörenlerin, yiyecek-içecek departmanının servis ve bar ünitelerine göre daha ağır çalışma şartları içermesi, eğitimsiz işgörenin işini, işletmeyi ve sektörü benimseyememesine, dolayısıyla işine uyum sağlayamamasına neden olacaktır. Yaptığı işin, ve sektörün eğitimini almadığından dolayı işgören işinden soğuyacak ve işletmeyi belki de sektörünü değiştirecektir. Bu çerçevede işgörenlerin mesleki turizm eğitimi almaması işletmenin maliyetlerini arttırmasının yanında işgören devrinin yükselmesine neden olan faktörlerin ilk sıralarında yer aldığı belirlenmiştir.

“Turizm Sektörü Türkiye için Gelecekte Çok Önemli Bir Sektör Olacaktır” önermesine verilen cevaplar otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında faaliyet gösteren işgörenlerin yaşları itibariyle çapraz tablo yardımıyla karşılaştırıldığında işgörenlerin %67,4’ü katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneğini, araştırma çalışmasına en fazla katılan yaş grubu olan 21-25 yaş aralığındaki işgörenlerin %66,25’inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu önermeye 21-25 yaş grubu işgörenlerin %18,2’si bu önermeye katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. 21-25 yaş grubunun %18,2’lik bir bölümünün dahi turizm sektörünün Türkiye için gelecekte önemli bir sektör olacağına katılmaması ve kesinlikle katılmaması, işgörenlerin turizm sektörünü benimseyemediğini göstermektedir ki; bu oranın turizm sektöründen ve dolayısıyla çalıştığı işletmeden soğumasına neden olmaktadır. Çalıştığı sektörü benimseyemeyen, bu önermeye katılmayan, işgörenler otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında kısa dönemlerde işgören devir hızının yükselmesine etki eden bir faktör olacaktır.

Medeni durum ile otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarındaki düzensiz çalışma saatlerine yönelik olarak oluşturulan çapraz tabloda araştırma çalışmasına katılan işgörenlerin %47,5’i katıldıklarını, %25,8’i ise kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanındaki çalışma saatlerinin düzensiz olduğuna yönelik verilen önermede medeni durumlarına göre karşılaştırıldığında evli işgörenlerin %57,4’ü katıldıklarını ve %11,5’inin ise kesinlikle katıldığı belirlenmiştir. Bekar işgörenlerin ise bu önermeye %45,5 düzeyinde katıldığını ve %28,7 düzeyinde kesinlikle katıldıkları belirlenmiştir. Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin çalışma saatlerinin düzensiz olduğu konusunda fikir birliğinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca evli işgörenlerin otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında çalışma saatlerinin düzensiz olmasına

yüksek düzeyde katılmalarıyla birlikte neredeyse aynı oranlarda bekar işgörenlerinde bu önermeye katıldıkları belirlenmiştir. Evli işgörenler kadar bekar işgörenlerinde bu önermeye katılmaları otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında çalışma saatlerinin düzensiz olduğu ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak düzensiz çalışma saatlerinin işgören devrine neden olduğu bilinmekle birlikte otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında özellikle evli işgörenlerin işten ayrılmaya niyetlenmesine sebep olan faktörlerden birisidir. Bu çerçevede otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında çalışma saatlerinin düzensiz olması işgören devir hızının yükselmesine etki eden faktörlerin başında gelmektedir.

Otel işletmesi yiyecek-içecek departmanında faaliyet gösteren işgörelere yaşları itibariyle “Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında Terfi ettirme/Yükseltme Objektif Kriterlere Göre Yapılmaktadır” önermesine katılım düzeylerini ölçmek amacıyla çapraz tablo analizinden faydalanılmıştır. Bu çerçevede verilen önermeye işgörenlerin yaklaşık %30'u katılmadığını, %15,1'ise kesinlikle katılmadığını beyan etmiştir. Önermeye kesinlikle katılanların oranı %7,3, katılanların oranının ise %21,8'dir. Bu çapraz tabloda önermeye katılmayan işgörenlerin oranı önermeye katılan işgörenlerin oranından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenleri terfi ettirmenin tamamen objektif kriterlere göre yapıldığı önermesine katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Terfi ettirmenin objektif kriterlere göre yapılmadığına inanan işgören işten ayrılma niyetine girecek ve bu çerçevede otel işletmesi yiyecek-içecek departmanında işgören devir hızı oranını yükselmesine neden olacak bir etki yaratacaktır.

Araştırma çalışmasında “Otel İşletmesi Yiyecek-İçecek Departmanında Çalışma Saatleri Fazladır” önermesine işgörenlerin medeni durumları itibariyle katılım düzeyleri ölçülmüştür. Önermeye cevap veren işgörenlerin %51,4'ü bu önermeye katıldığını, %24'ü ise kesinlikle katıldığını beyan etmiştir. Bu veriler ışığında otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında çalışma saatlerinin fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Medeni durumları itibariyle evli işgörenler bu önermeye %58,7 oranında katıldıklarını ve %12,7 oranında kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye bekar işgörenlerin %49,8 oranında katıldıklarını ve %26,4 oranında kesinlikle katıldıkları belirlenmiştir. Bu önermeye verilen cevaplarda evli ve bekar işgörenlerin neredeyse hem fikir oldukları, otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında çalışma saatlerinin fazla olduğu, tespit edilmiştir. Çalışma saatlerinin fazlalığı ise işgörenleri işten ayrılmaya niyetlendireceği gibi otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızının yükselmesine etki edecektir.

“Otelde Sürekli Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum” önermesine işgörenlerin mezuniyet derecelerine göre verdikleri cevaplar çapraz tablo yardımıyla analiz edildiğinde, işgörenlerin %39'unun sürekli çıkarılma korkusu yaşıyorum önermesine katıldığı, %21,7 düzeyinde ise kesinlikle katılmadığı tespit edilmiştir. Buna rağmen işgörenlerin %18,7'sinin bu önermeye katılımı ve %8,94'ünün ise kesinlikle katıldığı tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı

işgörenlerinin büyük bir bölümünün çıkarılma korkusu yaşamadığı belirlenmiştir. Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerden en fazla çıkarılma korkusu yaşayan işgörenlerin mezuniyet dereceleri itibariyle, ilkokul mezunlarının %40'ının, lisans mezunlarının ise %33,3'ünün sürekli çıkarılma korkusu yaşadıkları belirlenmiştir. Çapraz tablo analizi sonucunda işgörenlerin mezuniyetleri ile çıkarılma korkuları yaşamaları arasında bir bağımlılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna rağmen işgörenlerin %27,6'sının otelde sürekli çıkarılma korkusu yaşaması dikkate değer bir orandır. İş yerinde sürekli çıkarılma korkusu yaşayan işgörenlerin verimliliklerinin ve etkinliklerinin azaldığı, işlerinde tatmin olmadıkları ve iş yerinde huzursuzluklarının başlamasıyla birlikte işten ayrılma niyetine girecekler ve ileri safhalarda otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı işgören devir hızını yükselme yönünde tetikleyecektir.

“Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanı Çalışanları Genellikle Kendilerini Geliştirme İmkânı Bulamamaktadır” önermesine işgörenlerin diploma dereceleri açısından yaklaşımlarının ölçülmesi amacıyla çapraz tablo oluşturulmuştur. Bu çerçevede önermeye işgörenlerin %36,4'ü katılıyorum, %26,3'ü katılmıyorum seçeneğini belirtmişlerdir. Bu veriler ışığında işgörenlerin bu önermeye neredeyse eşit düzeylerde seçenek işaretlemelerine rağmen işgörenlerin bu önermeye katılım düzeyleri katılmayanlara göre daha baskın olduğu belirlenmiştir. Bu önermeye lisans mezunu işgörenlerin %54,5 düzeyinde katılmaları dikkate değer bir sonuçtur. Bu veriler ışığında otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı lisans mezunu işgörenlerinin kendilerini geliştirme imkânı bulamadıkları belirlenmiştir. Eğitimli işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde kendilerini geliştirme imkânları bulamamaları beşeri ve kavramsal yeteneklerinin azalmasına akabinde mevcut işinden ayrılmasına ve otelcilik sektöründen daha başka bir sektöre yönelmesine neden olacaktır. Eğitimli işgörenlerin kendilerini geliştirme imkânı bulamaması işten ayrılmaya niyetlendirecek, kısa ve orta vadede otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı işgören devir hızı oranının yükselmesine neden olacaktır.

“Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanları Çalışanları Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine işgörenlerin yaşları itibariyle katılım düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu önermeye işgörenlerin %37,8'i katıldığını, %15'i ise kesinlikle katıldığını beyan etmişlerdir. Bu verilere göre bu önermeye işgörenlerin katılım düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma çalışmasına yaş grubu itibariyle katılımı en fazla olan 21-25 yaş arası işgörenler bu önermeye %42,2 düzeyinde katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. 15-20 yaş arası işgörenlerin bu önermeye verdikleri cevap oranları neredeyse eşit olmasına rağmen, önermeye katılan ve kesinlikle katılan işgörenlerin katılmayanlara göre daha baskın olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede işgörenlerin sosyal güvencelerinin olmaması nedeniyle işlerinden ayrılmaları özellikle genç işgörenlerin gelecek kaygısı yaşamalarına neden olmaktadır. Gelecek kaygısına düşen işgörenlerin verimlerinin düşmesinin yanı sıra işten ayrılma niyetine kapılmasına neden olmaktadır. Sosyal güvencesinin olmamasından dolayı gelecek kaygısına düşecek olan işgörenler işten ayrılma

niyetine kalkışmalarıyla birlikte kısa ve orta dönemde otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı işgören devir hızının yükselmesine neden olabilmektedir.

“Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanları Genellikle Geç Maaş Aldıklarından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin medeni durumları itibariyle katılım düzeylerinin ölçülmesi amacıyla çapraz tablo oluşturulmuştur. İşgörenlerin %33,9’unun bu önermeye katılmamakla birlikte işgörenlerin %17,5’i katılmakta, %8,3’ü de kesinlikle katılmaktadır. Bu önermeye genel olarak katılmayanların oranı katılanların oranına göre daha yüksek olmasına rağmen önermeye katılan işgörenlerin oranı diğer sektörlerle karşılaştırıldığında yüksektir. Medeni durumlar itibariyle bakıldığında ise oranlar bu önermeye verilen genel tepkilerle eşit düzeyde olmasına karşın önermeye katılan işgörenlerin oranları sektörler itibariyle yüksektir. Evli işgörenler bu önermeye %16,3 oranında, bekar işgörenler ise %17,5 oranında katıldıklarını beyan etmişlerdir. Bu çerçevede bu önermeye medeni durumlar bakımından katılım düzeylerinde farklılık olmamasına karşın katılım düzeyinin sektörler itibariyle yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu önermeye otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin katılım düzeyi sektörler itibariyle yüksek olması işgörenlerin işten ayrılma niyetinin diğer sektörlerle göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu önermeye katılım düzeyinin sektörler itibariyle yüksek olmasının otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgören devir hızı oranının kısa ve orta dönemde yükselmesine neden olacaktır.

“Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanlarında İşgörenlerin Sürekli Değişmesi İş Performansı Olumsuz Yönde Etkiler” önermesine otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin yaşları itibariyle verdikleri cevapları analiz edebilmek için oluşturulan çapraz tabloda genel olarak işgörenlerin %51,1’i katıldığını, %22,4’ü ise kesinlikle katıldığını beyan etmiştir. Araştırma çalışmasına en büyük katılım düzeyinin gösterildiği 21-25 yaş grubu ise bu önermeye %51,3 oranında katılıyorum, %24 oranında ise kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Bununla birlikte otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı bünyesinde faaliyet gösteren diğer yaş grubundaki işgörenlerinin de bu önermeye katılım düzeyleri yüksektir. Bu önermeye katılım düzeylerinin yüksek olması işgörenlerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının sürekli değişmesinin işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlerin iş arkadaşlarının sürekli değişmesi iş performanslarını etkileyeceği gibi aynı zamanda da verimliliklerini ve etkinliklerini düşürecek ve iş tatmini düzeyinde azalmalar görülecektir. İş tatmin düzeyi ve verimi düşen işgören kendisini boşlukta hissetmesine neden olacak ve işten ayrılma niyetini tetikleyecektir. Bu tetikleme ile birlikte otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı işgören devir hızı oranının da kısa ve orta dönemde yükselmeler yaşanacaktır.

“Otelde Sürekli Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum” önermesine otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin medeni durumları itibariyle verdikleri tepkileri analiz edebilmek amacıyla çapraz tablo oluşturulmuş ve evli işgörenlerin %19,7’si, bekar işgörenlerin ise 18,9’u katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Evli

ve bekar işgörenlerin bu önermeye katılım oranları birbirine oldukça yakın olmakla birlikte katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneğinin oranı katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneğine göre daha yüksektir. Bu önermeye katılım oranlarının yüksek olması işgörenleri gelecek kaygısına düşmelerine neden olacağı gibi işten ayrılarak daha az çıkarılma korkusu yaşayacağı başka bir işletmeye ve sektöre yönelmesine neden olacaktır. İşgörenlerin çıkarılma korkusundan dolayı başka işletmelere ve sektörlerle yönelmesi otel işletmesi yiyecek-içecek departmanında işgören devir hızı oranının yükselmesine neden olacaktır.

“Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Departmanı İşgörenleri Genellikle Kendilerini Geliştirme İmkânı Bulamadıklarından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının yaşları itibariyle verdikleri tepkilerin analiz edilmesi için çapraz tablo oluşturulmuştur. Analiz sonucunda işgörenlerin %36,5’inin bu önermeye katıldığı, %6,4’ünün ise bu önermeye kesinlikle katıldığı belirlenmiştir. Bu önermeye 21-25 yaş arasındaki işgörenlerin %37,6’sının, 26-30 yaş arasındaki işgörenlerin %38,5’inin, 41-45 yaş arası işgörenlerin %50’sinin kendilerini katıldığı belirlenmiştir. Bu veriler ışığında otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörenlerin yaş grubu fark etmeksizin kendilerini geliştirme imkânı bulamadıkları saptanmıştır. Kendisini geliştirme imkânı bulamayan işgörenler işten ayrılma niyetine girebilecek ve bu da kısa ve orta dönemde otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgören devrinin yükselmesine neden olacaktır.

Araştırma çalışmasında işgörelere 5’li likert sorular şeklinde verilen önermelere verdikleri tepkilerin analizi de yapılmıştır. “Otelde Çalışanlara Genellikle Fazla Mesai Ücreti Ödenmektedir” önermesine işgörelere 2,05 aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalama ortaya çıkmıştır. Bu önermenin aritmetik ortalamasının düşük olması otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörelere fazla mesai ücreti almadıklarını ortaya çıkarmaktadır. İşgörelere mesai saatlerinin normal mesai saatlerini aşması durumunda işgörelere fazla mesai ücretlerinin verilmemesi işgörelere işten ve sektörden ayrılma niyetine sebep olmakla birlikte otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgören devir hızının yükselmesine neden olabilmektedir.

“Otelde İş Arkadaşlarım İşletmeden Kendi İsteği Dışında İşten Ayrılsa Kendimi Huzursuz Hissederim” önermesinin aritmetik ortalaması 3,85’dir. Bu önermenin aritmetik ortalamasının yüksekliği ise önermeye katılımın düzeyinin katılıyorum seçeneğine yakın olduğunu göstermektedir. Bu veriler çerçevesinde otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörelere sürekli olarak değişmesi işgörelere kendilerini iş yerlerinde huzursuz olmalarına, iş tatmininde ve performansında azalmalara neden olabilmektedir. İşgörelere iş yerlerinde kendilerini huzursuz hissetmeleri otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızının yükselmesine neden olacaktır.

“Otelde Çalışanların Sürekli Değişmesi İş Performansımı Olumsuz Yönde Etkiler” önermesinin aritmetik ortalaması ise 3,82’dir. Bu önermenin aritmetik ortalamasının

yüksek olması otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenleri arasındaki işgörenlerin sürekli değişmesi çalışan diğer işgörenlerin iş performansına olumsuz yönde yansıtılabileceği ve otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgören devrinin yükselmesine etki edebileceği belirlenmiştir.

“Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesinin aritmetik ortalaması 3,82’dir. Bu önermeye verilen cevaplar katılıyorum seçeneğine oldukça yakındır. Bu veriler ışığında otel işletmesi yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin çalışma saatlerinin fazla olduğu tespit edilmiştir. Çalışma saatlerinin fazla olması işgöreni işletmeden ve sektörden soğutacağı gibi kısa ve orta vadede işgören devrinin yükselmesine neden olabilecektir.

“Otelde Çalışanlar, Genellikle Sezonun Bitmesi Nedeniyle İşlerinden Ayrırlırlar” önermesinin aritmetik ortalaması 3,81’dir. Bu oran 5’li likert soru çeşidinde katılıyorum seçeneğine en yakın seçenektir. Bu veriler çerçevesinde otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin işlerinden genellikle sezonun bitmesinden dolayı ayrıldıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ülkemizde turizm sezonunun 12 aya yayılmaması sonucunda işgörenlerin işlerinden ayrılması otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında işgören devrinin yükselmesine neden olmaktadır.

“Türkiye’deki Otelerde Çalışan Personelin İşyerini Değiştirme Oranı Çok Yüksektir” önermesinin aritmetik ortalaması ise 3,80’dir. Bu önermenin 5’li likert soru çeşidinde katılıyorum seçeneğine oldukça yakın olması teorik bölümde olduğu gibi uygulamada da Türkiye’de işgören devrinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devri ile ilgili olarak, yüksek düzeydeki işgören devrinin otel işletmesine ve yiyecek-içecek departmanına olduğu kadar işgörenler üzerinde de reel ve moneter maliyetlerinin olduğunu ve otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızı oranının makro(işletme dışı) ve mikro(işletme içi) faktörlerden etkilendiği belirlenmiştir.

Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanında işgören devir hızını optimum seviyeye çekilebilmek için;

- * Otel işletmelerinde, diğer departmanlardan ayrı olarak insan kaynakları departmanı kurulmalı ve bu departmana profesyonel insan kaynakları yöneticileri getirilmelidir.
- * Otel işletmelerindeki insan kaynakları departmanı ile yiyecek-içecek departmanı yöneticileri, sürekli iletişim içerisinde olmalı, departmanın işgören

ihtiyacını, işgörenlerin eğitim ihtiyacını, eğer var ise işgörenlerin sorunlarını, departmanın verimlilik ve etkinlik durumunu sürekli gözden geçirmelidirler.

* Otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında toplam kalite yönetimi çerçevesinde işgörene iç müşteri olarak yaklaşılmalı, işgörenlerin özlük hakları yasa ve yönetmeliklere göre düzenlenmeli ve ödüllendirme sistemi uygulanmalı.

Yukarıda saydığımız çözüm önerileri işletme içerisinde alınabilecek olan önlemler olmakla birlikte, makro bazda alınabilecek önlemlerde şöyledir;

* Çalışma hayatı ile ilgili olan bakanlık ile turizm bakanlığı müzakerelerde bulunarak otelcilik sektöründe çalışacak olan işgörenlerin niteliklerini yasalar ile belirlemelidir.

* Turizm bakanlığı büyük ölçekli otel işletmeleri insan kaynakları departmanı ile ilgili nitel ve nicel kriterler belirlenmeli ve insan kaynakları departmanının kurulması zorunluluğunu yasa ve yönetmelikle belirlemelidir.

* Çalışma hayatı ile ilgili bakanlığın otel işletmelerinde çalışan personelin özlük haklarının iş mevzuatına ve yönetmeliklere uygunluğunu sürekli olarak denetlemelidir.

* Turizm sektörü ve Turizm Bakanlığı koordine içerisinde olarak Türk

Turizmini mevsimlik özelliğini ortadan kaldırarak, ülkemizdeki turizm sezonunu senenin 12 ayına yayılmalıdır. Böylece mevsimlik turizm sezonu 12 aya yayılacak ve otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin mevsimlik giriş-çıkışları önlenecektir. İşgörenlerin işlerine ve sektöre mevsimlik giriş-çıkışları önlenecek ve işgörenler işlerinde de sektörde de devamlılıkları sağlanacaktır. İşgörenlerin işlerinde ve sektörde devamlılıklarını sağlamaları otel işletmeleri yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir oranının düşürülmesine olanak sağlayacaktır.

Bu çalışmanın turizm sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine, çeşitli düzeylerde turizm eğitimi veren tüm akademisyen, öğretmen ve eğitimciler, çeşitli düzeylerde turizm eğitimi alan öğrencilere kaynak teşkil etmesini arz ederim.

KAYNAKÇA

- Ahipaşaoğlu, Suavi,
Abdullah Karaman,
Erkan Sağlık: **Turizm Sektöründe Endüstriye Dayalı Eğitim, Sorunlar Ve Çözüm Önerileri: Palandöken Kış Sporları Merkezinde Bir Uygulama**, Turizm Eğitimi Konferansı(11-13 Aralık 2002).
- Akalp, Gizem: **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış**, www.isguc.org(Çevrimiçi:22.03.2006), Cilt:5, Sayı:1.
- Akdoğan Kozak,
Meryem: **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Akdoğan Kozak,
Meryem: **Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri**, TUGEV Seçme Makaleler-29, 1998, İstanbul.
- Akıncı, Zeki: **Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi(4)-2002.
- Aksu, Akın: **İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1996/3.
- Aksu, Akın, Ebru: **İşgören Devrinin Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin**

- Tarcan, Eda Atılgan: **Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma**, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi-Nevşehir Turizm İşl. Ve Otel. Y.O. Hafta Sonu Seminerleri VII, Şubat-2001.
- Aktaş, Ahmet: **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Antalya-2001.
- Aktaş, Ahmet, A. Akın Aksu, Ali Cengiz, Rüya Ehtiyar: **Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği**, Standart Dergisi, Sayı:450, Haziran-1999.
- Aras, Haşim: **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, T.C. Turizm Bakanlığı, Ankara-1993.
- Arı Sağlam, Güler: **Yöneticiye Duyulan Güven Bağlılığı Arttırır mı?**, Gazi Üni. Tic. Turizm Eğitim Fak. Dergisi, Yıl:2003, Sayı:2.
- Aşkun, İnal Cem: **İşgören**, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, 1982, Eskişehir.
- Atay, Mustafa: **Ücret Yönetimi**, (www.sikety.com/Frameset/iky/İkymain14.html.- (Çevrimiçi:12.04.2005).
- Avcıkurt, Cevdet, Özlem **Termal Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatini Arttıran**

- Köroğlu: **Nitelikleri Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Mart-2006, Yıl:3, Sayı:1.
- Avcıkurt, Cevdet: **Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Eğitimi ve Alternatif Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Sayı:21, Cilt:6, Yıl:10, www.sbe.marmara.edu.tr/oneridergisi/index.php?id=3&sy=21&no=585 (Çevrimiçi:04.05.2006).
- Aycan, Zeynep, Habip Balcı: **şirketlerde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyonu Kongresi Bildirileri Kitabı-Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000.
- Aydın, şule: **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005.
- Aydın, şule: **Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı:4, 2004.
- Aymankuy, Yusuf: **Kongre Turizmi ve Fuar Organizasyonu**, Detay Yayınları, Ankara-2003.

Aymankuy, Yusuf,
Şimal Aymankuy:

Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Turizm Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarının Buldukları Yerlerin Analizi ve Turizm Eğitimi İçin Bir Öneri Model, Turizm Eğitimi Konferansı-Ankara, 11-13 Aralık 2002.

Aymankuy, Yusuf,
Şimal Aymankuy:

VII. Ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Alternatif Turizm Çeşitleri ile İlgili Hedef, İlke ve Politikaların İncelenmesi, Türkiye'nin Alternatif Turizm Potansiyeli ve Güncel Sorunları Konferansı, 3-4 Mayıs 2003, Çankırı, <http://cmyo.ankara.edu.tr/iktisat/TURKONF/web/AYMANKUY.doc> (Erişim Tarihi 22 Haziran 2006)

Aymankuy, Yusuf,
Şakir Sakarya:

Finansal Piyasalar ve Meslek Etiği, International Business Professional Ethics Congress- Hacettepe Üniversitesi, 17-19 Mayıs 2003.

Aymankuy, Yusuf,
Mehmet Sarıoğlan:

Türk İç Turizmi İçin Önemli Bir Etken Olarak II. Konutlar ve Altınoluk Yöresinde Bir Araştırma, II. Eğirdir Ulusal Turizm Sempozyumu, 2006.

Aytemiz Seymen, Oya:

İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, Balıkesir.

- Azaltun, Murat, Ergün, Kaya: **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, 2006.
- Batman, Orhan: **Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, Turizmde Seçme Makaleler, TUGEY Yayınları No:34, Mayıs-1995.
- Batman, Orhan
Yıldırgan, Recep,
Soybalı, Hüseyin: **Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi**, Turizmde Seçme Makaleler, Tugev Yayınları –1999, No:49, s.38.
- Batmaz, Şeyma: **İş Ortamındaki Stres Kaynakları ve İş Sağlığına Etkileri**, Standart Dergisi, Sayı:514, Yıl:2004.
- Benligiray, Serap, Ed.
Ramazan Geylan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1561.
- Brereton, David, Ruth
Beach, David Cliff: **Employee Turnover As A Sustainability Issue, Mineral Council of Australi's 2003 Sustainable Development Conference, Brisbane, 10-14 November.**
- Cengizhan, Sibel, Oğuz
Ersun: **Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyonu Kongresi-Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000.

- Çakar, Nigar Demircan, Adnan Ceylan: **İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerinde Etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1) 2005.
- Çakır Aydemir, Fazıla: Otellerde Yiyecek- İçecek Hizmetleri, **Gastronomi Dergisi** **Yıl:1996, No:8.**
- Çarıkcı, İlker H.: Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, **Amme İdaresi Dergisi, 37/4, Aralık-2004.**
- Çeken, Hüseyin, Barış Erdem: **Turizm Sektörünün İstihdam Yaratmadaki Etkisi**, www.isguc.org(Çevrimiçi:14.02.2006), Cilt:5.
- Çetiner, Ertuğrul: **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara-2002, s.536.
- Çetiner, Ertuğrul: **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Tutibay Yayınları, Ankara-1995.
- Chevalier, Arnaud, Siebert W.S., Viitanen Tarja: **Wage Policy-Employee Turnover And Productivity**, www.ucd.ie/economic/staff/achevalier/web/turnover4.pdf (Çevrimiçi: 12.04.2006).

- Çöl, Güner: **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**,
www.isguc.com.tr(Çevrimiçi:03.12.2005), Cilt:6, Sayı:2.
- Dell'aringa, Carlo,
Claudio Lucifora: **Labour Turnover and Unionism in Italy**, Annales Deconomie Et
De Statistique, 41/42-1996.,
- Demir, Cengiz, Berrin
Güzel: **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler
ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005.
- Demir, Cengiz, Özgür
Hakan Çavuş: **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler
ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005.
- Denizer, Dünder: **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi**, Detay
Yayınları, Ankara, 2005.
- Doğdubay, Murat: **Büyük Ölçekli Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının
Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim
Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği**,
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış
Doktora Tezi, 2006.

- Ehtiyar, Rüya: **Otel İşletmelerinde alışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları, 1996.
- Emir, Oktay, Ahmet Baytok: **Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller rneği**, I.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri Kitabı, 15-16 Nisan 2004.
- Erdem, Barış: **okuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak cret ve Maaş Yönetimi zerine Kavramsal Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 2006/3.
- Erdem, Barış: **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- Erdem, Barış: **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve önemi**, www.isguc.org(evrimii:19.04.2006), Cilt:5, Sayı:2.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Erdal Deniz: **Bir maliyet unsuru olarak işgücü devir hızı oranlarının işletmeler açısından nemi**, 9. Ulusal Yönetim Organizasyonu Kongresi, İstanbul Üniversitesi-24-26 Mayıs 2001, İstanbul. (www.işletme.istanbul.edu.tr/duyurular//kongrebook)
- Eren, Erol, Oya Erdil, **Türkiye'de Büyük lekli işletmelerde uygulanan ücret ve**

- Cemal Zehir: **Maaş Yönetimi Sistemi**, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Yıl:2000.
- Eren, Erol, Oya Erdil ve Cemal Zehir: **Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyonu Kongresi Bildirileri Kitabı, 25-27 Mayıs 2000- Erciyes Üniversitesi.
- Ertan, Hayrettin: **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı Anlam ve Önemi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir-1997.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basımevi, İstanbul, 1999.
- Filizöz, Berrin: **İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşımın Gerekliliği**, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 4, Sayı:1, 2003.
- Gerard, Roger: **Employee Turnover in the Hospitality Industry: What Should Be Recognize to Lower This Expense?**, www.cccfcs.com/FCS/uploads/Hospitality%206.pdf (Çevrimiçi:02.05.2006).
- Güçlü, Nezahat: **Stres Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,

Cilt.21, Sayı:1, 2001.

- Gündüzalp, Nural: **Kalkınmada Turizm ve Eğitimi**, Turizm Konferansı, 9-11 Aralık 1992, Ankara
- Gürbüz, Ali Kemal: **Turizmin Ekonomik Analizi**, Alem Basım-Yayım, Balıkesir, 1998.
- Güven, Mehmet, İsmail Bakan, Salih Yeşil: **Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**, Celal Bayar Üni. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1.
- Güzel, Tülay: **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005.
- Hacıoğlu, Necdet: **Turizm Eğitimi Ders Notları**, Balıkesir-1988
- Işıkkhan, Vedat: **Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu, Verimlilik Dergisi**, 1996/1.
- Iverson, Roderick D: **An Event Analysis Of Employee Turnover: The Case Of Hospitality Employees In Australia**, Science Direct, Volume 9, Number 4-1999.

- İbicioğlu, Hasan, Umut Avcı, Yasin Boylu: **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonların Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme**, Gazi Üni. Tic. Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1.
- İmamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin, Serhat Erat: **Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş tatmini Arasındaki İlişkiler, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, Yıl:2004.
- Karatepe, Osman, Alptekin Sökmen: **İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı; Amprik Bir Değerlendirme**, 34/4 Aralık 2001.
- Keser, Aşkın: **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi**, www.isguc.org(Çevrimiçi: 04.03.2006), Cilt:4, Sayı:1.
- Kılıç, Cem: **Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerin Analizi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- Kozak, Nazmi, Meryem Akdoğan Kozak: **Otel İşletmelerinde İşgören Yönetimi**.
- Kumbul, Burcu: **Ücreti Adeleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody, (Çevrimiçi: 14.09.2005).

- Kuşluvan, Salih, Zeynep Kuşluvan: **Turizm İşletmelerinde İşgören Devri**, Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi, yıl:1, sayı:1.
- Mercin, Levent: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com(Çevrimiçi:08.05.2006), Yıl:2005, Cilt:4, Sayı:14.
- Maviş, Fermani: **Hizmetçi Eğitim Programının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli**, Turizm Eğitimi Konferansı, 9-11 Aralık 1992, Ankara.
- Medlik, S., Çev: Ömer L. Met: **Otel İşletmeciliği**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, 1997, Yayın No:14.
- Mehta, Ambika: **The Challenge of Hotel Employee Turnover**, HVS International, www.hvs.international.com(Çevrimiçi:25.01.2006).
- Mullins, J. Laurie: **Hospitality Management A Human Resource Approach**, Pitman Publishing, 1995.
- Emir, Oktay, Ahmet Baytok: **Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği**, I.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri Kitabı, 15-16 Nisan 2004.

- Olalı, Hasan, Meral Korzay: **Otel İşletmeciliği**, Betaş Yayınları, İstanbul-1993.
- Onay Özkaya, Meltem: **Turizm Sektöründe Çalışan Personelin İş Tatmini ve Marmaris-Kuşadası Yöresinde Yapılan Bir Araştırmanın Karşılaştırılması**, 8. Ulusal Turizm Kongresi, 12-14 Aralık 1997.
- Oral, Ali: Ergonomi, <http://ali-oral.balikesir.edu.tr/ergonomi/ergon01.html> (Çevrimiçi:10.04.2006).
- Orhun, Haluk: **Ergonomi**, <http://www.populermedikal.com/ergonomi1.asp> (Çevrimiçi:08.04.2006).
- Örücü, Edip: **Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıları**(Marmaris Örneği), Turizm Eğitimi Konferansı, 11-13 Aralık 2002, Ankara.
- Örücü, Edip, Zeki Atıl Bulut, Ali Naci Karabulut: **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Ve Ödül Yönetimi Sistemi**(Muğla İli Örneği), Gazi Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, 7/1(2005).
- Örücü, Edip, Mehmet Ali Köseoğlu: **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül-2003.

- Örücü, Edip, Cafer
Topaloğlu, Burçin
Öngören: **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıları**, Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1-2, Yıl:2002.
- Özdemir, Ekrem, Ali
Talip Akpınar: **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(3), 2002/2.
- Özdemir, Gülay: **Örgütlerde Çatışma ve Çatışmaların Çözümlemesinde Takım Uygulamalarından Yararlanma**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Özden, Mehmet Cemil: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, www.mcozden.com(Çevrimiçi: 28.01.2006)
- Özdevecioğlu, Mahmut: **Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri**, Amme İdaresi Dergisi, 37/7, Aralık-2004, s.111.
- Özdipçiner, Nuray
Selma, Velittin
Kalınkara: **Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt;16, Sayı:1, 2005.
- Özdipçiner, Nuray
Selma: **Sektörde Turizm Eğitimi**, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi-Nevşehir Turizm İşl. Ve Otel. Y.O. Hafta Sonu Seminerleri VII, Şubat-2001.

- Özgen, Hüseyin, Azim **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Şubat-2002.
Öztürk, Azmi Yalçın:
- Öztürk, Nazım: **Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar**, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2005, 7/1.
- Öztürk, Yüksel, Kadir **Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi**, Gazi Üni. Tic. Ve Turizm Eğitim Fak. Dergisi, Yıl:2005, Sayı:1.
Seyhan:
- Rızaoğlu, Bahattin, **Menü ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
Murat Hançer:
- Sabancı, Alaettin: **Ergonomi**, Baki Kitabevi, Adana, 1999.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa-2000.
- Saç, Firuzan: **Turizmde İşgücü Piyasası, İstihdam ve Eğitim**, T.C. Turizm Bakanlığı 2. Turizm Şurası-20-22 Ekim 1998.
- Schmitt, Ed: **The Importance Of Employee Retention**
<http://www.transactionworld.com/articles/2001/july/hiring1.asp>

(Çevrimiçi: 22.04.2006).

- Serinkan, Celalettin: **İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996/4.
- Sevgi, Ahmet: **Turizm Eğitimi: Turizm Eğitimi Konferansı**, 9-11 Aralık 1992, Ankara.
- Sexton, Randall S., Shannon McMurtrey, Joanna O. Michalopolos and Angela M. Smith: **Employee Turnover: a neural network solution**, Computer&Operations Research, Volume 32, Issue 10.
- Simons, Tony, Timoty Hinkin: **The Effect of Employee Turnover on Hotel Profits**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August-2001.
- Sü, Sibel: **Konaklama Sektöründe Çalışanların Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999, Balıkesir.
- Şahin, Bayram: **İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.

- Şahin, Nilüfer, Orhan
Batman: **Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma(Kapadokya Örneği)**, Turizm Eğitimi Konferansı:Ankara, 11-13 Aralık 2002.
- Şahin, Seda: **Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Tarakçıoğlu, Serdar: **Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Üni. Tic. Ve Turizm Eğitim Fak. Dergisi, Yıl:2004, Sayı:2.
- Taşçı, Deniz: **İnsan Kaynakları Yönetimi(Eğitim)**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1561, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No:820.
- Taşkın, Engin: **Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü ve Azaltılması**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir-1997.
- Taştan, Seçil: **İnsan Kaynakları Performans Kriterleri**, www.isguc.org.tr(Çevrimiçi:08.03.2006), Cilt:4, Sayı:2.
- Tengilimoğlu, Dilaver: **Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu**

Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,
Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Dergisi, Yıl:2005, Sayı:1.

Tengilimoğlu, Dilaver,
Mustafa Okutan:

İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2002.

Tetik, Serdar:

Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması, Turizm Eğitimi Konferansı, 9-11 Aralık 1992, Ankara.

Turner, Freda:

Employee Turnover is Detrimental to Profitability,
[http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1096,](http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1096)
(Çevrimiçi: 27.04.2006).

Türegül Mustafa:

Örgütsel Stres Kaynakları, Önleme Teknikleri ve Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı:5, Haziran-2001.

Tütüncü, Özkan,
Mahmut Demir:

Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketliliğinin Analizi, Turhan Kitabevi, Ankara-2002.

Tütüncü, Özkan:

Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:4, 2000.

- Uçkun, Gazi, Elbeyi
Pelit, Oktay Emir: **Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2004, Sayı:1.
- Usal, Alparslan, Osman
Avşar Kurgun: **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi**, Detay Yayınları-Ankara.
- Usta, Öcal: **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, Ekim-2002, İzmir.
- Yalçın, Azmi, Fatma Nur
İplik: **Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Yaylacı Özdemir, Gaye: **Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt38, Sayı:2, Haziran-2005.
- Yenipınar, Uysal: **Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz**, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, Yıl:2005.
- Yenipınar, Uysal: **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005.

- Yıldırım, Özlem: **Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati ve Bir Araştırma**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Yılmaz, Abdullah, Süleyman Ekici: **Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Çalışma**, Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Yıl:2003.
- Yılmaz, Yaşar: **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek&İçecek Maliyet Kontrolü**, Detay Yayıncılık, Ankara-2005.
- Yılmaz, Yaşar: **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir-1997.
- Yüksel, Öznur, Hakan Erkutlu: **Personeli Güçlendirme-Empowerment**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2003.
- Ed. Zengin, Burhanettin: **Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**, Değişim Yayınları, Adapazarı-2001.
- Zengingönül, Oğul: **İş Güvencesine İstihdam Açısından Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Yıl:2004.
- Zahorsky, Daerrell: www.sbinformation.about.com/od/hiringfiring/a/reduceturnover.htm (Çevrimiçi: 24.04.2006).

İNTERNET KAYNAKLARI

Chartered Institute of Personnel and Development 2002,
www.cipd.co.uk(Çevrimiçi: 14.12.2005).

www.udel.edu/cds/reports/EstimatedTurnoverCost02-05.pdf(Çevrimiçi: 04.05.2006).

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=35(Çevrimiçi: 11.04.2006).

www.sagmer.hacettepe.edu.tr/index.php(Çevrimiçi:22.01.2006).

www.burem.boun.edu.tr/burem/web/stress.asp(Çevrimiçi:22.01.2006).

<http://www.endustrim.com/>(Çevrimiçi:14.04.2006).

www.prep.atilim.edu.tr/strestum.doc(Çevrimiçi:22.01.2006).

www.hasanoglan.k12.tr/hasanoglan/yakamoz/stres.htm(Çevrimiçi:22.01.2006).

www.mc.metu.edu.tr/~pdrem/pdfs/brochure2.pdf(Çevrimiçi: 22.01.2006).

www.merih.net/m2/lid/wmetate28.htm(Çevrimiçi:23.01.2006).

<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/banvezam.htm>(Çevrimiçi:14.04.2006),

Ö.Okan, H.Seçil FETTAHLIOĞLU.

<http://gumyonder.gumruk.gov.tr/dergi/sayi2/takim.htm>(Çevrimiçi:14.01.2006).

<http://www.humanresourcesfocus.com/iky08.asp>(Çevrimiçi:14.04.2006).

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet SARIOĞLAN

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans

EĞİTİM

Lisans 2004 Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu

Lise 2000 Edremit Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2005 - Araştırma Görevlisi, Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksekokulu

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum yeri ve yılı: 02.08.1982

Medeni durumu: Bekar

Yabancı dili: İngilizce