

**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM  
DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR  
HIZININ PERSONEL MOTİVASYONUNA ETKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK KAPADOKYA BÖLGESİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Gül GÜN**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR**

**Düzce-2008**

**ÖZET**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ  
PERSONEL MOTİVASYONUNA ETKİSİNİ BELİRLEMeye  
YÖNELİK  
KAPADOKYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**GÜL GÜN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR**

**Mart 2008,130 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı; işgücü devir hızı ve motivasyon ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla işgücü devir hızını azaltmak için en uygun motivasyon araçlarının ne olduğu incelenecektir.

Kapodokya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri araştırmanın ana kütlesi olarak saptanmıştır. Elde edilen veriler betimleyici istatistikler, cronbach's alpha, bağımsız örneklem için ki-kare testi, one –way Anova testi ve t-testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda Kapodokya bölgesinde çalışanların devir hızına eğilimleri artıkça motivasyon seviyelerinde de düşüş yaşandığı görülmüştür. Çalışanlar arasında 26-35 yaş arası çoğunlukta görülmektedir. İşgörenlerin otelde çalışma süresi ise 4-10 yıl arasında

görülmektedir. Kapadokya bölgesinde işgücü devir hızı oranı % 46,8 olarak hesaplanmıştır. Bu da otel işletmeleri için yüksek bir oranı ifade etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Motivasyon, İşgücü devir hızı.

**ABSTRACT****THE EFFECT OF LABOR TURNOVER TO THE MOTIVATION OF THE WORKERS IN HOTEL ESTABLISHMENT: AN INVESTIGATION IN HOTELS IN CAPPADOCIA****Gül GÜN****M.Sc., Enstitute of Social Sciences****Department of Tourism and Hotel Management****Adviser: Asst.Prof.Said KINGIR****March 2008,130 Pages**

A study to determine the effect of labor turnover to the motivation of the workers, made in Cappadocia region. The aim of this study is to define the relation between the labor turnover and motivation. For this purpose the most appropriate motivation tools for decreasing the labor turnover will be researched.

The main sample of the research is determined as the hotels operating in Cappadocian region. The data and describing statistics analysed with K-Square test, one-way Anova test and t-test. At the end of the research it is seen that the workers' motivation decreased related to the increase in their turnover volume tendency. It is seen that the workers' age interval is mostly between 26 and 45. The average working time is seen between 4 and 10 years. The labor turnover rate for Cappadocian region is calculated as %46,8. That expresses a high ratio for hotels.

**Key words:** Hotel establishment, Motivation, Labour Turnover.

## TEŞEKKÜR

Sayın Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR'a araştırma boyunca göstermiş olduğu anlayış ve rehberliği için teşekkür ederim. Yüksek lisans derslerim sırasında gösterdikleri anlayış ve manevi desteklerinden dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ' ye, Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA'ya, Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a teőekkürü bir borç bilirim. Ayrıca Yrd. Doç. Dr. Arif KUBAT'a, yardım ve desteklerini esirgemediği için teőekkürü bir borç bilirim. Hayatımın anlamı olan (aileme, anneanneme, dedeme ve teyzelerime) bana olan güvenleri her konudaki sonsuz destekleri ve sıkıntılarımı paylaşarak tüm olumsuz davranışlarımı sabırla karşılamalarından dolayı teşekkür ederim. Bu çalışmanın anketlerinin yapılmasında gerekli ortamı yaratan, çalışma sırasında destek veren Kapadokya bölgesindeki otel işletmeleri yönetici ve çalışanlarına Őükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>Sayfa No</b>	
<b>ÖZET.....</b>	<b>İİİ</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>İV</b>
<b>TEŞEKKÜR.....</b>	<b>V</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	
<b>DİZİNİ.....</b>	<b>VI</b>
<b>ŞEKİLLER</b>	
<b>DİZİNİ.....</b>	<b>Xİ</b>
<b>TABLolar</b>	
<b>DİZİNİ.....</b>	<b>Xİİ</b>
<b>GİRİŞ</b>	
.....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I.....</b>	<b>3</b>
<b>TURİZM SEKTÖRÜNDE KONAKLAMA</b>	
<b>İŞLETMELERİNİN YERİ VE ÖNEMİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Konaklama İşletmeciliği İle İlgili Kavramlar.....	3
1.1.1. Konaklama Endüstrisi.....	3
1.1.2. Konaklama İşletmeleri.....	4
1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	4
2.2. Otel İşletmeleri ve Sınıflandırılması.....	5
2.2.1. Otel İşletmesinin Tanımlanması.....	5
2.2.2. Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	6
2.2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	6
2.2.3.1. Yerine Getirdikleri Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri.....	7

2.2.3.2. Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmeleri.....	8
2.2.3.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri.....	8
2.2.3.4. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri.....	8
2.2.3.5. Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri.....	9
2.2.3.6. Turizmin Sosyolojik Niteliğine Göre Otel İşletmeleri.....	9
2.2.3.7. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel işletmeleri.....	10
2.2.4. Otel İşletmeleri İle İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki.....	13
BÖLÜM II.....	15
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ DEVRİ.....	15
2.1. İşgücü Devir Hızının Tanımlanması ve Önemi.....	16
2.2. Konaklama İşletmelerinde İşgören Devrinin Önemi.....	18
2.2.1. İşgören Açısından Önemi.....	20
2.2.2. İşletmeler Açısından Önemi.....	20
2.3. İşgören Devir Hızının Hesaplanması.....	21
2.3.1.Çıkışlar Üstüne Kurulu Oranlar.....	22
2.3.2. Girişler Yöntemi.....	22
2.3.3.İşgücü Akış Yöntemi.....	23
2.3.4. Net İşgücü Yöntemi.....	24
2.3.5. Stabilitate Endeksi.....	24
2.3.6. Bowey İstikrar Indexi.....	25
2.3.7.Yetenek Çıkış İndeksi.....	25
2.4. İşgören Devrinin Nedenleri.....	26
2.4.1. İşletme Dışı Etkenler.....	27
2.4.2. İşletme İçi Etkenler.....	27
2.4.2.1. İşgörenin İşten Ayrılma Nedenleri.....	28
2.4.2.1.1. Ücret.....	28
2.4.2.1.2. Kariyer ve Terfi Olanakları.....	29
2.4.2.1.3. İş Doyumunun Etkisi.....	30

2.4.2.1.4. Stres Etkeni.....	31
2.4.2.1.5. Çalışma Koşulları.....	32
2.5. Otel İşletmelerinde İşgören Devrinin Etkileri.....	32
2.5.1. İşgören Devrinin Olumlu Etkileri .....	33
2.5.2. İşgören Devrinin Olumsuz etkileri.....	33
2.6. İşgören Devrini Azaltmaya Yönelik Önlemler.....	36
2.6.1. İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinde Alınabilecek Önlemleri.....	37
2.6.2. İş ve Çalışma Koşulları Düzeyinde Alınabilecek Önlemler.....	38
2.6.3. Örgüt Düzeyinde Alınabilecek Önlemler.....	38
2.6.3.1. İhtiyaçtan Fazla İşgören Bulundurma.....	39
2.6.3.2. İşgören Devrine Ait Geçmiş Bilgileri Analiz Etme.....	39
2.6.3.3. Bilinçli Bir İşgören Bulma Politikası İzleme.....	39
2.6.3.4. İşleri Yeniden Sınıflandırma.....	40
2.6.3.5. İşten Ayrılma Kararının Zamanını Yönlendirme.....	40
III. BÖLÜM.....	41
MOTİVASYON KAVRAMI.....	41
3.1. Motivasyonun Tanımlanması ve Önemi.....	41
3.1.1. Motivasyonun İşgören Açısından Önemi.....	43
3.1.2. Motivasyonun İşletme Yönetimi Açısından Önemi.....	44
3.2. Motivasyon Araçları.....	45
3.2.1. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	45
3.2.1.1. Ücret Artışı.....	45
3.2.1.2. Primli Ücret.....	46
3.2.1.3. Kâra Katılma.....	47
3.2.1.4. Ekonomik Ödül.....	48
3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	49
3.2.2.1. Statü.....	50
3.2.2.2. Sosyal Katılma.....	50
3.2.2.3. Çalışmada Bağımsızlık.....	51



3.2.2.4. Psikolojik Güvence.....	52
3.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	52
3.2.3.1. Yetki Devri.....	53
3.2.3.2. Yükselme Olanakları.....	53
3.2.3.3. Kararlara Katılma.....	53
3.2.3.4. Amaç Birliği.....	54
3.2.3.5. Eğitim.....	55
3.3. Motivasyon Teorileri.....	55
3.3.1. Kapsam Teorileri.....	56
3.3.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşis.....	56
3.3.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi.....	57
3.3.1.3. Alderfer' in ERG Kuramı.....	58
3.3.1.4. McClelland' ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	59
3.3.2. Süreç Teorileri.....	60
3.3.2.1. Victor Vroom' un Beklentiler Kuramı.....	60
3.3.2.2. Porter Lawler Modeli.....	61
3.3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	61
3.3.2.4. Amaç Teorisi.....	63
3.4. İşgücü Devir Hızının Motivasyon İle İlişkisi.....	64
3.5. Motivasyonun İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi.....	67
3.5.1. İş Tatmininin Tanımlanması.....	67
3.5.2. Kapsam ve Süreç Kuramlarının İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi.....	67
3.5.2.1. İş Tatmini Açısından Maslow' un Güdöleme Kuramı.....	68
3.5.2.2. İş Tatmini Açısından Alderfer' in VIG Kuramı.....	68
3.5.2.3. Herzberg' in Güdöleme Kuramının Değerlendirilmesi.....	69
3.5.2.4. İş Tatmini Açısından Adams' ın Eşitlik Teorisi.....	69
3.5.3. İş Tatmininin Motivasyonla İlişkisi.....	70

## BÖLÜM

IV.....	72
OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ MOTİVASYONLA OLAN İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KAPADOKYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	72
1.İşgücü Devir Hızı Konusunda Yapılan Araştırmalar .....	76
2.Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	76
3.Güvenilirlik.....	77
4.Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	77
5. Bulgular .....	81
5.1.Demografik Özellikler.....	82
5.2.Araştırma ile ilgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA.....	119
Ek-1 Anket Formu .....	125
Ek-2 Çalışanların Motivasyon Düzeylerini Etkileyen İfadelerin Frekans, Yüzde Ortalama ve Standart Sapmaları.....	130

## Şekiller Dizini

<b>Şekil 1:</b> Nasıl Bir Teklif Gelirse İş Değiştirirsiniz Sorusuna İlişkin Bilgiler.....	85
<b>Şekil 2:</b> Çalışanların Yaptıkları İş Hakkındaki Düşünceleri.....	86
<b>Şekil 3:</b> Cinsiyet İle İşgücü Devir Hızı grafiği.....	104
<b>Şekil 4:</b> Kadro Durumu İle İşgücü Devir Hızı Grafiği.....	106
<b>Şekil 5:</b> Ücret Yeterliliği İle İşgücü Devir Hızı Grafiği.....	107
<b>Şekil 6:</b> İşinizin İlgi Alanına Uygunluğu ile İş Değiştirme Grafiği.....	109
<b>Şekil 7:</b> Amirlerle Olan Kötü İlişkiler Ve İşgücü Devir Hızı Grafiği.....	110
<b>Şekil 8:</b> İşletmeden Ayrılma İsteği İle İşgücü Devir Hızı Grafiği.....	112
<b>Şekil 9:</b> Cinsiyet İle İş Uygunluğu Grafiği.....	114

### Tablolar Dizini

<b>Tablo1</b> Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özellikleri....	82
<b>Tablo 2:</b> Cinsiyete Göre Motivasyon ölçeğinin T-Testi Tablosu.....	86
<b>Tablo 3:</b> Cinsiyet İle Departmanların Ki-kare Tablosu.....	87
<b>Tablo 4:</b> Yaş Grupları İle Motivasyon Ölçeği Varyans Analizi Tablosu.....	.88
<b>Tablo 5:</b> Öğrenim Düzeyi İle Motivasyon Ölçeği Varyans Analizi Tablosu.....	89
<b>Tablo 6:</b> Turizm Eğitimi Alma ile Motivasyon Ölçeği Varyans Analizi Tablosu ...	90
<b>Tablo 7:</b> Turizm Alanında Çalışma Süresi İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi tablosu .....	91
<b>Tablo 8:</b> Motivasyon Ölçek İfadelerinin Çalışma Süresi İle İlişkisi.....	92
<b>Tablo 9:</b> Departmanlar İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu...	93
<b>Tablo 10:</b> Kariyer İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu.....	94
<b>Tablo 11:</b> Kadro Durumu ile Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu.....	96
<b>Tablo 12:</b> Daha Önce Çalıştığı İş Yerinde Kalma Süresi ile Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu.....	97
<b>Tablo 13:</b> Halen Buldukları Bölümde Çalışma ile Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu.....	98
<b>Tablo 14:</b> Halen Buldukları Pozisyonda Çalışma ile Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu.....	100
<b>Tablo 15.</b> Ücret İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu.....	101
<b>Tablo16:</b> Alınan Ücretin Yeterliliği İle Motivasyon Ölçeğinin T-Testi Tablosu...	102
<b>Tablo 17:</b> Devir Hızı İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu.....	102
<b>Tablo 18:</b> Cinsiyet İle İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu.....	103
<b>Tablo 19:</b> Kadro İle İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu.....	105
<b>Tablo 20:</b> Ücretin Yeterliliği ile İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu.....	107
<b>Tablo 21:</b> İşinizin İlgi Alanına Uygunluğu ile İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu.....	108

<b>Tablo 22:</b> Amirlerle Olan Kötü ilişkiler İle İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu .....	110
<b>Tablo 23:</b> Şimdi Çalıştığımız İşletmeden Ayrılma İsteği İle İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu.....	111
<b>Tablo 24:</b> Cinsiyet İle İş Uygunluğu Ki-kare Tablosu.....	113
<b>Tablo 25:</b> Kapadokya Bölgesindeki Turizm Merkezlerindeki İşgücü Devir Hızı Oranları.....	115

## GİRİŞ

İşgörenlerin bir işletmeye giriş çıkışlarını ifade eden işgören hareketliliği olarak tanımlanan işgören devri, günümüzde işletmelerin mücadele etmek zorunda oldukları en önemli sorunlardandır. Özellikle otel işletmelerinin emek yoğun sektörde yer alması ve çok sayıda işgören çalıştırmak zorunda oluşu, bu konunun önemini daha da artırmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde işgören devir hızı diğer işletmelere göre daha yüksektir ve bu nedenle otel işletmelerinin işgören devir hızının olumsuz etkilerine daha fazla maruz kaldığı açıktır.

Bir çok işletme gibi otel işletmelerinde de sıfır düzeyinde bir işgören devir hızı mümkün değilse de, otel işletmelerinin insan kaynakları departmanları optimum düzeydeki bir işgören devir hızının yakalanabilmesi için bu konuda çalışmalar yürütmek zorundadır. Çünkü yüksek devir hızı işletme açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler bu konu üzerinde önemle durmaktadırlar. Devir hızının yüksekliği maliyetleri arttırdığı gibi verimlilik üzerinde de olumsuz etkiler yapabilmektedir. Bu nedenle işgören devrinin nedenlerinin tespit edilip bunlara uygun çözüm yolları geliştirmek işletmeler açısından önem taşımaktadır. İşgören devri kavramı ve önemi ortaya konulup, işgören devrinin nedenleri tespit edilip, sonuçlarının da işletmeye etkileri açısından analiz edilmesi gereklidir.

Bir işletmenin başarısı her şeyden önce onu oluşturan insanların işgörme yetenek ve isteklerine bağlıdır. Bu bağlamda işletmeler için motivasyon konusu son derece önemlidir. Çünkü; çalışanlar kendi beklentilerine cevap verecek koşullara sahip işletmelerde çalışmak isterler, şayet işletmelerde bu koşullar sağlanmamışsa kendilerine uygun başka işletme arayışına giderler.

Bu çalışmada, işgücü devir hızının motivasyonla ilişkisi belirlenecek ve işgücü devir hızını azaltmak için en etkili motivasyon araçlarının neler olduğu ve bu motivasyon araçlarının uygulanması sonucunda işgücü devir hızının azaltılmasının mümkün olup olmadığı incelenecektir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak konaklama işletmeleri, sınıflandırılması özellikleri, otel işletmeleri ve işgücü devir hızı ilişkisi ele alınmıştır.

İkinci bölümde, işgücü devri incelenmiştir. İşgücü devrinin tanımı, kapsamı açıklanarak işletmeler ve işgören açısından önemi vurgulanmıştır. İşgücü devir hızı oranı hesaplama yöntemleri ele alınarak, çalışmanın temelini oluşturan konaklama işletmelerinde işgücü devrine yol açan işletme içi ve işletme dışı etkenler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. İşgörenin işten ayrılma nedenleri, işgören devrinin olumlu ve olumsuz etkileri, işgören devrini azaltmaya yönelik önlemler kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, işgören devir hızının motivasyon ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla konuyla ilgili kavramlar açıklanmış, işgören devrinin motivasyon ile bağlantısının çalışmamız için ne anlama geldiği açıklanmıştır.

Dördüncü ve son bölümde konaklama işletmelerinde işgücü devir hızının personel motivasyonuna etkisini belirlemeye yönelik Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir. Anket 20 Mart 2007–20 Mayıs 2007 tarihleri arasında Nevşehir iline bağlı Ürgüp, Göreme, Avanos, bölgelerinde 450 çalışana uygulanmıştır. Çalışanların yaş-cinsiyet gibi demografik özellikleri karşılaştırılmıştır. Çalışmamızda çalışanların motivasyon düzeyleri ve devir hızına eğilimleri ölçülerek analiz yapılmaya çalışılmıştır.

## BÖLÜM I

### TURİZM SEKTÖRÜNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YERİ VE ÖNEMİ

#### 1.1. Konaklama İşletmeciliği İle İlgili Kavramlar

Bu konuda Konaklama İşletmeciliği kapsamında, Konaklama Endüstrisi, Konaklama İşletmeleri, Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması inceleme konusu yapılmıştır.

##### 1.1.1. Konaklama Endüstrisi

“Konaklama endüstrisi insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları seyahatlerde, geçici konaklama ve yeme içme gibi zorunlu gereksinimleri başta olmak üzere, maddi ve manevi gereksinmelerinin karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal veya hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü bir endüstri olarak tanımlanabilir” (Kaplan, 2003;23).Diğer bir tanımlamaya göre; konaklama endüstrisi, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları gezilerde; birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetidir(tmud.org.tr, 2007). Bu tanımlamalardan yola çıktığımız da turizm endüstrisi, insanlara hizmet ve mal arzeden çok sayıda örgüt ve işletmelerden oluşan emek-yoğun özellik gösteren, turistlerin konaklama, yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür diye şeklinde bir tanımlama yapabiliriz.



### **1.1.2. Konaklama İşletmeleri**

Devamlı yerleşme yerini geçici olarak terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Literatürde konaklama işletmelerinin çeşitli yazarlar tarafından tanımlandığı görülmektedir. Bu bağlamda Akat (1997: 83), konaklama işletmelerini, turistin değişik mekanlarda geceleme ihtiyacını karşılayan tesisler; Hazar (2000: 112) ise; insanların seyahatleri esnasında geçici konaklamalarını sağlayan, yeme, içme, eğlenme ve diğer sosyal ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyesinde bulunduran ticari işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Turistik çekicilikleri oluşturan işletmeler grubu içerisinde yer alan konaklama işletmeleri, müşterilerin gecelemelelerinin yanı sıra, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinmelerini karşılamaktadır. Konaklama işletmeleri içerisinde en önemli grubu ise oteller oluşturmaktadır (Kozak, v.d., 2006: 48).

Konaklama işletmeleri ile ilgili yukarıdaki tanımlara benzer pek çok şekilde tanımlar yapılmıştır. Bu bağlamda konaklama işletmeleri için; “turistlerin geçici konaklama ihtiyaçlarını ikinci planda yiyecek-içecek gereksinmelerini ve bunların yanı sıra çeşitli eğlence aktivitelerini karşılayan ve bu faaliyetlerden kâr sağlayan tesisler” olarak tanımlayabiliriz.

### **1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Bugünkü anlamda konaklama işletmeciliği denilince, turizm faaliyetlerine katılanların geçici konaklama, beslenme, eğlence, sportif ve diğer pek çok sosyal amaçlı ihtiyaçlarını karşılayan tesisler akla gelmektedir (Ürger, 1993: 226).

Konaklama işletmeleri , “Turizm İşletmesi Belgesi” olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılır. Turizm işletme belgesi, turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinde Turizm bakanlığınca verilen bir belgedir. Belgesi olmayan işletmeler belediyelerin, belgesi bulunan konaklama işletmeleri ise Turizm Bakanlığı denetimine

tabidir (Hazar, 2004: 112).

1. Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri: Turizm Tesisleri Yönetmeliğine göre oteller, beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller ve bir yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmıştır (Sezgin, 2001: 85).

2. Belediye Belgeli Konaklama İşletmeleri: Turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller yerel yönetimlerin tespit ettiği standartlara göre sınıflandırılırlar. Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır, fiyatlarını da aynı şekilde belediye tespit eder (Kozak, v.d., 2006: 52).

## **2.2. Otel İşletmeleri ve Sınıflandırılması**

Bu konuda Otel İşletmeleri ve Sınıflandırılması kapsamında; Otel İşletmesinin Tanımı, Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri, Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması, Otel İşletmeleri İle İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki işlenecektir.

### **2.2.1. Otel İşletmesinin Tanımlanması**

Otel işletmelerinin evrensel bir tanımının yapılmasının güç olmasıyla birlikte geniş çapta üzerinde fikir birliğine varılmış birkaç genel tanım vardır. Bunlardan biri; insanların konaklama beslenme ve diğer ihtiyaçların karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir (Sezgin ve Acar,1991: 60). Diğer bir tanımlama ise; müşterilerin geceleme ihtiyacını karşılayan, ayrıca yeme, içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Hazar,1994:112). Esas fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyacını karşılayan, bunun yanında yeme-içme ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bünyesinde bulunduran ve en az 20 yatak ihtiva eden tesislere otel diyoruz (Ürger, 1992: 228). Bu bağlamda günümüz otelleri modern insanın ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılayan ve bunlardan ekonomik kazanç sağlayan konaklama tesisleridir diyebiliriz.

### 2.2.2. Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri

Otel; yapısı, donatımı, konforu, müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği geçici konaklama, yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılayan en az 10 odalı bir konaklama tesisidir (Akat; 1997; 84).

Otelin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Acar ve Sezgin, 1991: 61):

- Otel seyahat eden insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bir işletmedir.
- Otel, ekonomik bir işletmedir. Bununla birlikte, sadece ekonomik bir ünite değil aynı zamanda toplantı, tören, ziyafet vb. gibi toplumsal faaliyetlerin yapıldığı sosyal bir ünedir.
- Otel seyahat eden insanların sadece konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayan bir işletme değil, aynı zamanda teknik teçhizatı ve konforu ile müşterilerin diğer ihtiyaçlarını da karşılayan sosyal nitelikli bir işletmedir.
- Otel işletmeleri, müşterinin sadece maddi ihtiyaçları değil, aynı zamanda manevi ihtiyaçlarını da karşılamalıdır.

### 2.2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri, pek çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Genel kabul gören sınıflandırmalar, otel işletmelerinin bulunduğu yer, verilen hizmet, büyüklük ve çalışma sürelerine göre yapılmaktadır. Bu çalışmada ülkemiz şartları ve çalışma konusu itibarıyla otel işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Kozak, v.d.,2006: 50):

### 2.2.3.1. Yerine Getirdikleri Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür(Kozak v.d., 2006: 50).

- Kaplıca-kür otelleri: Bu işletmeler, kaplıca ve değişik banyo kürü imkanları sağlayan konaklama tesisleridir. Şifalı suların bulunduğu yerlerde; kaplıca, ılıca, içme gibi sağlık turizmi için yapılmış, tedavi ve dinlenmenin bir arada yapıldığı tesisleridir. Kür tesislerde kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddelerle veya solunum yoluyla ya da mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemleri insan sağlığını koruma ve tedavi amacını taşıyan hizmetler de verilmektedir.
- Sayfiye otelleri: Tatil, sağlık, eğlence ve dinlenme amacıyla turizme katılanlara hizmet sunan işletmelerdir. Sayfiye işletmeleri birer tatil merkezi durumundadır. Bu işletmeler genellikle deniz, dağ, kaplıca, göl, yayla gibi bir turistik çekicilik yakınında kurulurlar.
- Kongre amaçlı oteller: Kongre, seminer, kurs, çalışma grupları, komisyon toplantıları, sempozyum ve konferans gibi toplantı hizmetlerini sunan işletmelerdir. Bu işletmelerde oda sayısının 250–2000 arasında olması arzu edilirken, dans salonu, yüzme havuzu, bekleme salonları ve çeşitli oyun odaları gibi aktivite hizmetlerinin de olması gerekmektedir.
- Dağ ve Spor amaçlı oteller: Dağ havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla seyahat eden kişilere hizmet veren işletmelerdir. Bu işletmelerin işlevlerine uygun mimari yapıda ve uygun malzeme ile donatılmış olması gerekmektedir.

### **2.2.3.2. Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmeleri**

Otel işletmelerinin bazıları bütün yıl hizmet sunarken, bazıları da belli mevsimlerde hizmete açık olmaktadır. Bunun nedeni ise, turizm çekim merkezlerinin mevsimlik özellik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, deniz kıyısındaki bir otel işletmesi yalnızca yaz aylarında müşteri çekebilirken, kış sporlarının yapıldığı merkezlerdeki oteller ise kış aylarında talep edilmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri, bütün yıl ve mevsimlik hizmet sunan oteller olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır (Denizer, Tetik, v.d.,1995: 7).

### **2.2.3.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri**

Bu konuda farklı görüşler bulunmakta olup, bunlardan biri ise, küçük (100 ve daha az oda sayısı), orta (100 ile300 oda arası) ve büyük (300 ve daha fazla oda sayısı) ölçekli otel işletmeleri şeklinde bir sınıflandırma yapılmaktadır. Başka bir görüşe göre ise, 300–600 arasında odaya sahip işletmeler büyük ölçekli, 600 ve daha fazla odaya sahip işletmeleri de büyük ölçekli otel işletmeleri olarak nitelendirilmektedir (Kozak, v.d., 2006: 50).

### **2.2.3.4. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri**

Otel işletmelerinin bir diğer sınıflandırma ölçütü de otel işletmelerinin mülkiyet durumlarıdır. Bu sınıflandırma şeklinde otel işletmelerinin en fazla şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf, sendika hizmetleri şeklinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bir başka yaklaşımda otel işletmeleri, kamu ve özel sektör işletmeleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Öte yandan bu sınıflandırma biçimi içerisinde işletmelerin sahiplik durumları, kiralanma biçimleri, yönetim şekilleri gibi mülkiyetten kaynaklanan sınıflandırmalar da bulunmaktadır (Kozak, v.d., 2006: 50).

### **2.2.3.5. Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri**

Bu sınıflandırmada otel işletmeleri, kurulu buldukları yerleşim birimi, turizme konu olabilecek doğal kaynaklar ile ulaşım yolları terminalleri yakınında bulunmalarına göre gruplandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya örnek olarak, şehir merkezlerinde kurulu olan oteller, termal suların doğal ortamlarda yeryüzüne çıktıkları alanlarda kurulan oteller ile deniz kenarı, havaalanı, liman, istasyon, terminal yakınılarında kurulan oteller verilebilir (Denizer, Tetik,v.d., 1995: 7).

### **2.2.3.6.Turizmin Sosyolojik Niteliğine Göre Otel İşletmeleri**

Turizm, bu olaya katılan insanların yaşları, meslekleri, sosyo-kültürel özellikleri ve gelir düzeyleri gibi sosyolojik özellikleri bakımından da sınıflandırılabilir. Yaş kriterlerine göre ise 15–24 yaş grubunda olan kişilerin yarattığı gençlik turizmi ile genellikle 60 yaşın üzerinde olan insanların gerçekleştirdiği yaşlılar turizmi ayrımı yapılmaktadır(Aktaş, 2001: 10).

Kişinin gelir düzeyi ve sosyal durumuna göre ise lüks turizm, geleneksel turizm ve sosyal turizm ayrımlarıdır (Aktaş, 2001: 10).

Lüks Turizm: Çoğunlukla gelir düzeyi yüksek insanların bireysel olarak veya küçük gruplar halinde gerçekleştirdikleri ve lüks turizm ürünlerine yönelik talep yaratan turizm şeklidir.

Geleneksel Turizm: Tüketim olanakları normalin üzerinde bulunan ve geleneksel seyahat ve konaklama işletmelerinin hizmetlerinden yararlanarak seyahat eden kişilerin ve ailelerin meydana getirdiği turizm şeklidir.

Sosyal Turizm: Satın alma gücü zayıf kitlelerin alınan özel tedbirlerle turizme katılmalarının sağlanmasıyla ortaya çıkan turizm çeşididir

### 2.2.3.7. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri

Bu tür sınıflandırma belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır. Örneğin Türkiye’de hukuki statüleri bakımından otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır. Yerel yönetimler tarafından açılış izni verilen ve denetlenen otellere “Belediye Belgeli Oteller”, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından açılış izni verilen denetlenen otellere ise “Turizm İşletme Belgeli Oteller” adı verilmektedir (Kanten, 2001: 18).

**Belediye Belgeli Otel İşletmeleri:** Bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel yönetimler tarafından sınıflandırılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri Türkiye’de “nitelikli” ve “niteliksiz” olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

**Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri:** Türkiye’deki bir diğer belgelendirme şekli de “Turizm İşletme Belgeli” otel işletmeleridir.1983 yılında yürürlüğe giren ve sonraki yıllarda birtakım değişikliklerin yapıldığı “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri yönetmeliğine göre Türkiye’de otel işletmeleri bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olmak üzere sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Buyruk, 2003: 48).

**Bir yıldızlı Oteller:** Bir yıldızlı oteller aşağıdaki nitelikleri taşırlar;

- En az 10 oda kapasitesi,
- Girişte rüzgarlık, otel kapasitesine uygun iyi düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan lobi, telefon kabini vestiyerden oluşan bir kabul holü düzenlenir. Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesislerde rüzgarlık ve vestiyer şartı aranmaz,
- Yönetim odası,
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat merdiveni üçten fazla ise, otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- Kent içinde oda sayısının % 30’u, kent dışında %50 si oranında oturma imkanı veren rahat, iyi, tefriş edilmiş, oturma salonu düzenlenir. Yazlık

tesislerde oturma salonunun bir kısmı açık olabilir,

- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu ile bağlantılı yeterli büyüklükteki oturma salonu veya varsa lokanta bu amaçlı kullanılabilir. Yazlık tesislerde bir kısmı açık olabilir,
- Lokanta yok ise büfe hizmeti,
- Emanet kasası, P.T.T. ve telefon hizmetleri ve ilkyardım dolabı.

**İki Yıldızlı Otel İşletmeleri:** İki yıldızlı oteller; bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir:

- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- Yat katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- Odalarda saç kurutma makinası,

Odalarda içecek hizmeti.

**Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri:** Üç yıldızlı oteller iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıdaki nitelikleri de taşıyan tesislerdir.

- En az 50 oda,
- En az iki adet yönetim odası,
- Oturma salonunda veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi,
- Müşterinin inip çıkacağı merdiven sayısı ikiden fazla ise, otelin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- Genel mahallerde ve iklim şartlarına göre odalarda klima tesisatı,
- Yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme,
- Alakart veya tabildot servisi olan lokanta,
- Yatak odalarında müzik yayını,
- Kişi başına 1,5 m<sup>2</sup> olmak üzere en az 50 kişilik çok maksatlı salon,
- Yatak katlarında kat ofisi.

**Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri:** Dört Yıldızlı Oteller; üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar

- En az 100 oda,



- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveni ile bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü,
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat merdiveni birden fazla ise otelin kapasitesi ile orantılı olarak müşteri asansörleri, ayrıca servis merdiveni ve servis asansörleri,
- Lokanta (birinci sınıf olarak düzenlenir),
- Çamaşır yıkama ütüleme ve kuru temizleme hizmeti,
- Yemek salonu, bar, resepsiyon holü gibi genel mahallerde zeminde nitelikli malzeme ile tam kaplama,
- Sayfiye otellerinde spor tesisleri,
- 05:00-24:00 Saatleri arasında oda servisi,
- Tüm hacimlerde klima tesisatı,
- İlk yardım gereçleri odası,
- Banyolarda saç kurutma makinesi,
- Bay bayan kuaförü,
- Turizm amaçlı küçük satış yerleri,
- Odalarda TV ve minibar,
- Kişi başına 1,5 m<sup>2</sup> düşecek şekilde en az 50 kişilik toplantı salonu ve fuayesi,

**Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri:** Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren 4 yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir.

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,

- İki adet çok amaçlı salon,
- Kişi başına en az 1,5 m<sup>2</sup> alan düşen, en az 100 kişilik toplantı salonu; salon ile bağlantılı en az üç çalışma odası, sekreter, simultane tercüme hizmetleri ve fuaye,
- Odalarda kıymetli eşya kasası, banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon ve alarm sistemleri,
- Uydu ve video yayınları imkanı,
- Oda kapasitesinin en az % 10'u kadar park yeri imkanı olan garaj. Sayfiye otellerinde üstü kapalı otopark varsa garaj şartı aranmaz,
- Kapalı ve ısıtmalı en az 80 m<sup>2</sup> büyüklüğünde yüzme havuzu,
- Gece kulübü veya diskotek,
- 24 saat oda servisi,
- Pastane hizmeti veren bir salon,
- En az 40 m<sup>2</sup> büyüklüğünde aletli jimnastik salonu, sauna, Türk hamamı, masaj saunası, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az dört adedi,
- Türk yemeklerinden oluşan bir menünün de sunulduğu birinci sınıf lokantaya ilaveten, en az bir lokanta,
- Bar hizmetinin verildiği salon,
- Çamaşır yıkama, ütüleme, terzi ünitesi ile kuru temizleme mahalli,
- Sürekli 24 saat doktor-hemşire hizmeti sağlayan ilkyardım odası.

#### 2.2.4. Otel İşletmeleri İle İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki

Otel işletmelerinde işgören devir hızı, yönetim tarafından dikkatle takip edilmesi gereken bir orandır. Yeni giren işgörenin eğitim ihtiyacının karşılanması, sosyalizasyon (örgüte uyum sağlama) süreci esnasında nisbeten az miktar ve nitelikte üretim, yeni bir işgören buluncaya kadar geçen sürede fazla mesai ücretlerinin artması, diğer işgörenlerde oluşan istihdam güvencesi endişesi otel işletmelerinde de ortak sorunlar

olarak görülmektedir (Ertan, 1997: 23).

Otel işletmelerindeki yüksek işgören devri problemi, yalnızca ülkemizde değil, bütün ülkelerde söz konusudur. Örneğin, Amerikan endüstrisinde yıllık ortalama işgören devir hızı:% 10–20 olmasına karşılık, otelcilik ve yiyecek –içecek endüstrisinde % 100’leri geçmektedir. Bu oranın kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi, tüm ülkelerin ortak bir problemi olmaktadır. ABD’de ağırlama endüstrisinde bir işgören devrinin ortalama maliyetinin 1700 \$ ve haftada sadece bir işgören kaybının yılda 88400 \$’a denk geldiği belirtilmektedir. Bu tür maliyetler ülkeden ülkeye değişebileceği gibi bölgeden bölgeye de değişebilmektedir. Batı ülkelerinde bir işgörene yapılan yardımlar, eğitim imkanları ve diğer yatırımlar önemli bir miktara ulaşmaktadır. Böylesi yatırım yapılan insan kaynaklarından mahrum olmak, işletmenin parasal yönden oldukça zararına mal olmaktadır (Ertan, 1997: 23). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde çalışanlara yapılan eğitim masrafları genel olarak özel sektörlerde daha az olmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye’de işgücü devrinin neden olduğu maliyetlerin nispeten daha az olabileceğini söylemek pek yanlış olmasa gerekir (Aksu,1995: 35). Buradan anlaşılacağı üzere özellikle kâr amacı güden işletmeler için devir hızı oranı oldukça önem arz eden konudur diyebiliriz.

## BÖLÜM II

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ DEVRİ

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içinde farklı niteliklerdeki elemanları değişik bölümlerde istihdam eden işletmelerdir. Tepe yöneticisinden en alt kademedeki elemanlara kadar her birimde farklı özellikler gösteren işgörenler, işletmede ortak bir hedef için belirli bir düzen içerisinde çalışmaktadır. Ancak, turizm sektörünün özelliğinden dolayı, işgörenlerin bir işyerinde uzun süre çalışamaması ve daha iyi iş olanakları çıktığında işyerini değiştirmesi ve bu durumda çalışanları bağlayıcı bir unsurun olmaması işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir (Demir, 2002: 6, Walmsley, 2004: 275).

Hizmet endüstrilerinde bu konuyla ilgili henüz çok geniş bir araştırma yapılmamıştır. Diğer endüstrilerde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar, hizmet endüstrilerine uygulanamamaktadır. Örnek olarak diğer endüstrilerde yapılan çalışmalarda şu bulgulara rastlanmaktadır. Uygun olmayan çalışma vardiyaları (gece shiftleri, düzensiz saatler) devir hızının temel sebeplerinden bir kaçını oluşturmaktadır. Diğer endüstrilerde genel olarak yönetimle ilgili problemlerden kaynaklı ayrılmalar olmaktadır. Fakat hizmet endüstrilerinde bu sorun temel problem olmamaktadır. Hizmet endüstrileri ise dış faktörlerden daha fazla etkilenmektedirler. Kalite kontrol denetimi devir hızının yaşandığı turizm işletmelerinde hem çalışanlar hem de yönetim için önemli bir sorun teşkil etmektedir (Woods ve Macaulay, 1989: 80).

Hizmet ve konaklama endüstrileri dinamik ve rekabet halinde olan işletmelerdir. Kişilerin birinden diğerine kolayca geçmesine olanak tanıyacak şekilde büyük bir hareketlilik gösterir. Yüksek devir hızı genellikle otellerde ve hizmet endüstrilerinde görülen en önemli sorundur (Carbery, v.d., 2003: 82).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, hizmet endüstrileri içindeki konaklama işletmelerinde yüksek devir hızı, turizm sektörünün yapısından kaynaklanan özelliklerdir, genel olarak turizmin mevsimsellik özelliği, çalışanların belli bir aydan

sonra işsiz kalması kişileri tüm yıl çalışabilecekleri iş güvencesinin süreklilik arz ettiği başka birimlere kaymasına sebebiyet vermektedir.

Organizasyonlarda gerçekleşen devir hızı işletmelere pahalıya mal olan bir unsur olarak görülmektedir. İşletmelerde gönüllü ayrılmalar, insan kaynaklarındaki büyük bir göç olarak görülmektedir ve sonuç olarak işten ayrılanların yerine alma süreci organizasyona birçok maliyet yükleyecektir. Örnek olarak bu maliyetler (Sutherland, 2002: 710);

- 1 - Uygun elemanı (ayrılan personelin yerine) bulmak için dış pazar araştırması yapmak,
- 2- Seçilen elemanlar arasında değerlendirme (karşılaştırma) yapmak,
- 3 - Seçilen elemanı göreve getirme,
- 4- Seçilen elemanın işten ayrılan kişinin seviyesine gelinceye kadar kişiye eğitim verilmesi.

“İşgücü devri” olarak inceleyeceğimiz konu birçok kaynakta değişik isimlerle anılmaktadır. Genel olarak “işgören devir hızı, ”işçi devri,” personel devri, ”çalışan devir hızı”, işgören hareketliliği,”insangücü devir oranı”,”işgören değişim çabukluğu,””insan kaynakları devir oranı” vb. olarak bulunan yaklaşımlar temelde aynı konuyu incelemektedir (Demir, 2002; 39).

## 2.1. İşgücü Devir Hızının Tanımlanması ve Önemi

İşgücü devir hızı literatürde; çalışanların işle ilgili algılamaları ve iş değiştirmeye olan eğilimleri olarak tanımlanabilir (Foote, 2004: 963).İşletmelerde işgören devir hızı; pozisyonların gönüllü ya da gönülsüz boşaldığı zaman yerine yeni personelin alınması ve yetiştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Gustafson, 2002: 106).

Devir hızı terim olarak, “Dönem içinde ayrılacak olanların, dönem içindeki ortalama personel sayısına bölünmesiyle bulunur. Bu terim organizasyondan ayrılanların çalışanlarla ilişkisini ölçmek için kullanılır”(Gustafson, 2002: 106, Saks, v.d., 1996: 226).

Personel devir hızı (PDH), işletmeden belli bir sürede (genellikle 1 yıl) ayrılan personelin oranını belirlemek amacıyla kullanılan bir kavramdır (Alpugan, 1998: 318). İşgücü devri, bir örgütte çalışanların, örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanlarına alınmasının sıklığını ifade eder (Çakır, 2001). Personel devri çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaşmalarını ifade eder (Eren, 1984: 225).

Personel devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra ölüm, emeklilik, göç, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi nedenlerle ayrılmaları olarak tanımlanmaktadır (Keskin, 1997: 151).

Geniş anlamı ile işgören devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketliliğini ifade etmektedir (Cornog, 1957: 247). Gönüllü ya da gönülsüz olarak bir iş pozisyon terk edildiğinde, yeni bir işgören işe alınmakta ve eğitilmektedir. Bu yerine koyma döngüsü “işgören devri” olarak bilinmektedir (Aydın, 2005: 64). Çalışanın istifası, emekliliği, ya da görevden alınmasıyla devir hızı süreci oluşur (Hendrie, 2004: 434).

İşgücü tanımlamalarında vurgulanan ortak yönler dikkate alındığında işgören devrini; belirli bir dönemde işten ayrılanların, o dönemdeki toplam işgören sayısına oranlanması olarak tanımlayabiliriz.

Personel devri, işyerinde ve özellikle belli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetişme kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının bir maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine işe alınacak tecrübesiz bir kimsenin işe intibakı esnasında yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğinin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave edersek, personel devrinin işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar (Eren, 1984: 225). Bu sakıncaların yanında, işten ayrılma eğiliminde olan bireylerin, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek, ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceğini belirtmiştir (Çakır, 2001).

Öte yandan personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin

tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir. Personel devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi tatminkâr bir ücretlenme ve terfi sisteminin bulunmadığı veya bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkarabilecektir ( Eren, 1984: 225).

Bu açıklamalar dâhilinde insan kaynakları yetkilileri personel devir oranı yüksek noktaya ulaştığında işletme için tehlike sinyallerinin çaldığını bilmeli ve işgörenlerin ayrılma nedenleri üzerinde araştırma yapmalıdır. Fakat Personel Devir Hızı'nın sıfır düzeyinde de olması işletmeler için yararlı olmayacaktır. İşletmelerde belli bir dinamizmi yakalamak ve belli fikir ve düşüncelerin işletmeye girmesi için Personel Devir Hızı'nın belli bir seviyede olması gerekmektedir diyebiliriz.

## **2.2. Konaklama İşletmelerinde İşgören Devrinin Önemi**

Konaklama endüstrisi, yüksek devir oranları ile tanımlanmaktadır. Bunun nedeni olarak işgücünün çoğunlukla part-time olarak çalışması, iş güvenliğinin, teşvik kariyer fırsatlarının az olması, ücretlerin ve işe yeni alınan işgörenlerin beceri düzeylerindeki düşüklük sayılabilmektedir (Güzel, 2002: 41).

İşgücü devir hareketi, otel ve yiyecek-içecek işletmelerinde gerekli ölçümlerin ihtiyacı için dikkat çekici bir konudur. Burada devir hızını önemli kılan etkenleri şöyle sıralayabiliriz (Riley, 2004: 106).

- 1- İşgücü devir hızı istihdam için gerekli personelin oranını verir,
- 2- Dış işgücü pazarının durumunu gösterir,
- 3- Oran ölçüldüğü takdirde, organizasyonlarda, mesleklerde yaş gruplarında performans karşılaştırılabilir.

Yapılan ampirik çalışmalarda devir hızı oranı; gerçek işgücü pazarını belirlemede çalışanlarla ilgili olarak ücret düzeylerini belirlemede, çalışma koşullarını, kariyer yöntemlerini yani şirketlerin insan kaynakları ile ilgili özel önemli bilgilerini öğrenmede önemli bir araçtır (Lucifora, 1998: 353). Hizmet endüstrilerinde yapılan bir araştırmada

çalışanların sık iş değiştirme nedenlerini 8 ana faktör altında birleştirmişlerdir (Gustafson, 2002: 106, Iverson ve Deery, 1997: 71):

- Yönetimin kalitesi,
- İletişimdeki noksanlık,
- Çalışma koşulları,
- Şirket kültürüyle uyuşamama,
- Düşük ücret ve az olanaklar,
- Sorumluluk tanımının açık olmayışı,
- İşin yapılması konusunda yönlendirenin olmayışı,
- Çalışanların kalitesi.

Gustafson, (2002: 106) devir hızı ile ilgili yapılan çalışmalarda iç ve dış faktörleri aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

### **1-İç Faktörler**

- Ödeme gücü
- İletişim problemleri
- Terfi olanaklarının noksanlığı
- İş bilme konusundaki eksiklik
- Yönetimle uyuşamama

### **2-Dış faktörler**

- 1-Diğer otel işletmelerinin daha iyi ücret koşulları,
- 2-Diğer endüstrilere yatırım artışı sağlanması,
- 3-İşsizlik oranındaki azlık,
- 4-Yerel ya da bölgesel ekonomideki güçlük,
- 5-Sektör çalışanların kalitesindeki düşüklük.

İşgören devri işletme ve işgören açısından iki açıdan ele alınabilir.



### 2.2.1. İşgören Açısından Önemi

İşgücü devrinin işgörenler açısından önemi ele alındığında, konuyu hem işgörenlere olan yararları, hem de işgörenin kayıpları açısından incelemek gerekmektedir. Bu nedenle işgören işletmeden iki şekilde ayrılmış olacaktır (Güzel, 2002: 42).

1-Kendi isteği ile işten ayrılma

2-İşveren tarafından işten çıkarılma

Kendi isteği ile işten ayrılan işgören için bu durum bir avantajdır. Çünkü bu sayede işgören kendi yetenek ve becerilerine uygun bir işe girebilir. İşletmeden zorla çıkarılan işgören açısından ise durum daha kötüdür. Keza bu durumdaki işgören iş yerinden belirli bir süreden önce çıkarılmış ise kıdem tazminatından yararlanmayabilir. Ayrıca, işgören yeni girdiği veya gireceği iş yerinde uyum sorunu yaşayabilir (Güzel, 2002: 42).

Bu açıklamalardan sonra otel işletmelerinde çalışan işgörenler açısından incelediğimiz de, işgören devri olumlu bir şekilde algılanmamaktadır. Otel yönetimi tarafından işletmeden çıkarılan bireyler, alternatif işletme bulmakta güçlük çekebilirler ayrıca çalışanların bir dönem işten çıkarılması çalışanların kuruma güven duymamasına neden olacak ve çıkarıldıkları işletme ile benzer çalışma ortamına sahip işletme bulamadıklarından işgörenler tekrar işten ayrılma eğiliminde bulunacaklardır. Bu da çalışanların kendi yetenek ve becerilerini kullanamamalarına sonuçta çalışanların iş çevresi dışındaki yaşamlarında da bir takım olumsuzlukları beraberinde getireceği açıktır.

### 2.2.2. İşletmeler Açısından Önemi

Yüksek devir oranı, örgüt için doğrudan ve dolaylı olarak bazı sakıncaları ortaya çıkarır. Örgüte alışmış, eğitilmiş bir bireyin kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer çalışanların moralleri üzerinde de olumsuz etki yaratacaktır.

Yeni elemanın işe alma sürecindeki maliyetler, eğitimi, işe alıştırılması da ek maliyet doğurur ve zaman kaybına yol açar. Bu sakıncalar yanında, işten ayrılma eğiliminde olan bireylerin, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek, ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceğini belirtmiştir (Çakır, 2001).

İşgören devri özellikle otel işletmesi içinde bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli sorunlara yol açmamaktadır. 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 itmektedir. Ayrıca tecrübeli bir işgören yerine alınan yeni işgörenin kalifiye durumuna gelene kadar ki eğitim masrafları ve neden olduğu maddi kayıpların varlığı da işgören devrinin işletmeler için önemini arttırmaktadır (Aydın, 2005: 35).

Otel işletmeleri, işyerinde olduğu kadar işletme dışındaki çevresinde de iyi bir imaj yaratmak zorundadırlar. Çok yüksek bir işgören devir hızı, işgücü piyasasında güvensizlik yaratacağından, bu işletmelerin çalışmak için tercih edilmemesi gerektiğini düşündüreceğinden yeni işgören bulmada da imkanları azaltacaktır (Aydın, 2005: 35).

Sonuç olarak, otel işletmelerinde devir hızının yüksek olması ve bunun süreklilik göstermesi maliyetler ve düşük verimlilik gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir.

### **2.3. İşgören Devir Hızının Hesaplanması**

Personel devir hızının hesaplanması, işletmelerin ileride ne kadar miktar çalışana gereksinim duyacağını bilmesi ve insan kaynakları planlayıcılarının gereksinim duyacağı konuları ayrıca işten ayrılan personelin eğitim durumu, hangi departmanlarda çıkışların fazla olduğu gibi işletmenin insan kaynakları planlamasında yararlanacağı bilgileri öğrenmede etkili olacağı söylenebilir.

Personel devrinin hesaplanması için uygulanacak yöntemlerle ilgili tartışmalara, kavram ve kapsam tartışmaları gibi oldukça eskidir. Personel devrinin hesaplanmasında izlenecek yol geniş ölçüde personel devri kavramıyla ilgili olduğundan bu kavramlar bir ölçüde personel devir oranlarının hesaplanmasında çıkış noktasını oluştururlar (Alıçcı, 1998: 71).

Personel devir oranı bazen olduğundan çok farklı görülebilir. Bunun nedeni personelden bazılarının aynı işyerine yılda birkaç kez girip çıkmalarıdır. Bu durumda bu hareketler tekrarlamalı olarak ölçümlere katılmış olur. Ayrıca mevsimlik işlerdeki personel devri oranı ile sürekli işlerdeki personel devir oranını değişik biçimlerde yorumlamak gerekir. Örneğin mevsimlik olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde işgücü devir hızını yıllık olarak hesaplamak, oranın çok yüksek çıkmasına neden olacaktır. Çünkü bu tip işletmeler işgörenleri turizm sezonu boyunca çalıştırmak için işe almaktadır. Dolayısıyla işgörenler sezon sonunda işten çıkarılmakta ya da kendileri ayrılmaktadır (Demir, 2002: 38).

### **2.3.1. Çıkışlar Üstüne Kurulu Oranlar**

Süreç içinde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyümekte olduğu varsayılacaktır. Bu durumda gerçek işgücü dönüşüm oranı çıkışlar üzerinden hesaplanacaktır (Bayraktaroğlu, 2003: 57). Bu yöntem de işgücü dönüşümü aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

$$\text{Ayrılmalar yöntemi} = (\text{ayrılanlar} / \text{ortalama çalışan sayısı}) * 100$$

Bu yöntemin zayıf tarafı ise şirkette çalışan sabit işgücü oranını belirlemede ki eksikliğidir (Walmsley, 2004: 275).

### **2.3.2. Girişler Yöntemi**

Eğer çıkışlar girişlerden fazla ise ve süreç içinde de bir giriş çıkış dengesi kurulması öngörülüyorsa, küçülmekte olan bir işletme söz konusu olacak ve işgücü

dönüşüm oranı girişler üzerinden hesaplanacaktır.

$$\text{İşgücü dönüşüm oranı} = (\text{Girişler} / \text{ortalama işgücü sayısı}) * 100$$

Bu yöntemde işletmeden ayrılmalar olmadan işe yeni alınan işgörenler de dahil olmaktadır. Dolayısıyla yöntemin kullanımında çıkacak oran yüksek olabilir ve işletme yönetiminin yanılması kaçınılmaz olabilmektedir

Formüldeki personel sayısını aşağıdaki formülden yararlanarak bulmak olanaklıdır (Aksu,1992: 21).

$$\text{Ortalama personel sayısı} = \frac{\text{Dönem başı personel sayısı} + \text{Dönem sonu personel sayısı}}{2}$$

Dönem olarak 1 yıl alındığında 12 aylık personel sayısı toplanıp 12'ye bölünmelidir.

### 2.3.3. İşgücü Akış Yöntemi

Ayrılmalar ve girişler yönteminin birleştirilmesiyle ortaya çıkan bu yöntem girişler ve çıkışlar toplamının ortalama işgücü sayısına bölünmesiyle bulunur (Alıçcı, 1998: 72).

a) Birinci durum;

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşe alınan ve ayrılan işgörenlerin toplamı}}{\text{ortalama işgücü sayısı}} * 100$$

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

b) İkinci durum

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{(\text{İşe alınanlar} + \text{İşten ayrılmalar} / 2)}{\text{ortalama işgücü sayısı}} * 100$$

İkinci durumda yapılan hesaplamalar, belirli bir dönemde hesaplanacak işgücü devir hızı oranının bulunmasında ayrılmalar ve girişler toplamalarının ortalaması alındıktan

sonra kullanılmaktadır. Bu nedenle birinci durumdaki sakınca da ortadan kaldırılmış olmaktadır

#### **2.3.4. Net İşgücü Yöntemi**

Bu yöntemin kullanılmasında esas olarak alınan sayı ayrılanların yerine geçenlerdir. Baz olarak bu sayının kullanılmasının gereği, işletme açısından yerine yeni işçi alınmayan ayrılmaların işletmeye bir masraf doğurmadığıdır. Bu yöntemde personel devir oranı şöyle formüle edilebilir (Alıçcı, 1998: 72):

Personel devir oranı =  $\frac{\text{Çıkışlar (Ayrılanların yerine alınanlar)}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} * 100$

Bu yöntemin kullanılabilmesi için, işgücü devir hızının hesaplanacağı dönemde, işe alınan işgörenlerin sayısı işletmeden ayrılan işgörenlerin sayısından fazla olmamalıdır. Bu sayı fazla olduğu takdirde yöntemin kullanılması işletmedeki gerçek işgücü devir oranını vermeyecektir (Demir, 2002: 42).

#### **2.3.5. Stabilite Endeksi**

Yukarıda belirtilen işgören devir hızına alternatif işgören devir hızı tanımı 1974 yılında Bowey tarafından yapılmıştır. Buna işgören stabilite endeksi denmiştir (Deniz, 2000: 49).

İşgören Stabilite Endeksi:  $\frac{\text{Bir yıllık çalışma süresini geçenlerin sayısı}}{\text{Bir yıl önce işe girenlerin sayısı}} * 100$

Bu index yıl içinde işletmeye katılan işgörenleri kapsamaz ve hizmet süresini pek dikkate almaz (Deniz, 2000: 49).

### 2.3.6. Bowey İstikrar Indexi

Bowey'in indexi işgörenlerin hizmet sürelerini de hesaba katmayı esas alır. Belirli bir dönem içinde işletmeye dahil olanları ile birlikte şimdiki işgörenlerin hizmet sürelerini de esas alır (Aksu, 1995: 225).

Bu index, eğer tüm dönem boyunca istihdam edilmişlerse işgörenlerin sahip olabileceği toplam hizmetin süresine uyarlanmıştır. Bu dönem genelde 2 yıldır ve hizmet süresi ay olarak esas alınır.

Bowey'in istikrar yüzdesi=2 yıl süre üzerinden eklenenlerle birlikte tüm işgörenlerin ay olarak hizmet süresi / 2 yıllık süre içinde işe alınan işgörenlerin ay olarak hizmet süresi

### 2.3.7. Yetenek Çıkış İndeksi

Bu ölçümle çıkışların hangi mesleklerde meydana geldiği hesaplanmaktadır. Yetenek çıkış indeksi şöyle formüle edilebilir (Akbaş,1998: 72).

Yetenek çıkış İndeksi=Zaman Dilimi Boyunca Kategoride Boşalan İşlerin sayısı/ Kategoride çalışanların ortalama sayısı

Görüldüğü gibi, personel devir oranını hesaplarken çeşitli durumlar söz konusudur. Personel planlayıcısı, bu söz konusu durumları gözden geçirmeli, üretim sürecinin yürütülebilmesi için belirli bir işgören kadrosunun görev başında olması hedeflemelidir. Planlamacı bunu sağlamakla görevlidir. Zaman süreci içinde bu kadrodaki bir yerin boşalması, eğer üretimin kısıtlanması öngörülüyorsa, üretim sürecinin aksamaması için hemen doldurulmalıdır. Bir başka deyişle, üretim miktarı veri iken, o üretimi gerçekleştirecek kadroyu oluşturan görev yerlerinde bir çıkış, hemen bir girişle giderilmelidir. Sonuçta, kadroyu oluşturan personel miktarı aynı kalmaktadır (Kaynak, 1996: 43 ).

## 2.4. İşgören Devrinin Nedenleri

Yapılan çalışmalarda işgörenlerin devir hızı eğilimini etkileyen 4 temel faktörü belirlemiştir (Hendrie, 2004: 434; Johnsrud, Heck ve Rosser, 2000: 34)

- 1- Çalışanların kişisel özellikleri (İlgiler, yetenekleri, kabiliyetleri),
- 2- Tutumları (moral seviyeleri, işyerlerine karşı tutumları),
- 3- Biyografik özellikleri (medeni durumu, askerliğini yapmış veya yapıyor olması),
- 4- Kişisel durumları (yaşları).

İşgören devri nispeten yeni bir olay gibi gözlenir ve “yerine başkasının” yerleştirilmesi şeklinde ifade edilir. İşgören devri olayı çok boyutlu bir sorundur. Turizm endüstrisinde yaşanan işgören devri, düşük moral, devamsızlık, yetersiz çalışma performansı gibi konular” insan kaynaklarının yetersiz kullanımı” adı altında toplanabilir (Aksu, 1995: 56).

İşgören devrinin nedenlerini sınıflandırırken “gönüllü” veya “gönülsüz” (ayrılma mecburiyetinin kimden çıktığına bağlı olarak) kavramları adı altında açıklamalar yapılacaktır. Gönüllü ayrılma; işgörenin kendi isteği ile işinden ayrılmasıdır. Genellikle bu tür ayrılmaları oluşturan nedenler, işletme yönetimince kontrol edilebilir özelliktedir. Gönülsüz ayrılmalar ise; işgörenin işveren tarafından birtakım nedenlerle ile işlerinden çıkartılmaları veya zorunlu olarak işten ayrılmalarını (emeklilik, sağlık, genel ekonomik durum vb olayları ) kapsar (Aksu, 1995: 113).

Organizasyonlarda değişime ve işgücü devrine neden olan etkenler genel olarak işletme dışı, işletme içi olaylardır. Devir hızı iç ve dış faktörlere bağlı olarak çıkabilir. Farklı gruplar arası çatışma ya da çalışanların kendi aralarındaki çatışmalar iç faktörleri oluşturur. Dış faktörler ise; Sektör çalışanlarının kalitesindeki düşüklük, yükselen talep ve ülkenin bazı yerlerindeki yüksek yaşam standartları diyebiliriz ki bunlar kontrol sağlamada birçok işvereni zor durumda bırakmaktadır. Her ne kadar organizasyonlar iç faktörleri, etki altına almaları ve kontrolü daha kolay sağlasa da yöneticilerin ilk başta

problemi kabul etmeleri daha sonra problemin çözümüne gitmeleri gerekir (Hendrie, 2004: 434).

Genel olarak işgücü devrini oluşturan faktörleri, iç ve dış sebepler olarak sıralayabiliriz. İşletmelerin dış faktörleri kontrol altında tutmaları mümkün değildir. Fakat iç faktörler kaynaklı problemleri denetim altına almaları ve sorunları saptayıp çözüm yoluna gitmeleri mümkündür. İşletmeler, çalışan personel arasındaki denetimi ve uyumu sağlayıp örgüt kültürü oluşturdukça işgörenler işletmede kalmaya daha meyilli olacaklardır.

#### **2.4.1. İşletme Dışı Etkenler**

İşgörenin işletme dışı etkenler nedeniyle işten ayrılması, çoğu zaman engel olunmayan bir durumdur. İşletmeler açısından önemli olan, işgörenin işletme içindeki nedenlerden dolayı işten ayrılmasını önlemektir.

Buna göre işletme dışı nedenler kısaca şunlardır (Güzel, 2002: 56).

- Mevsimsel dalgalanmalar,
- Ekonomik daralmalar
- Başka mesleklerin çekici hale gelmesi,
- Malzeme kıtlığı, sipariş azlığı,
- Otomasyon gibi teknolojik gelişme,
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- Ülkenin genel refah düzeyi,
- Alternatif iş imkanları, işsizlik durumu,
- Sendikal kurumların azlığı veya yokluğu

#### **2.4.2. İşletme İçi Etkenler**

İşgören devrine neden olan önemli faktörlerden bir diğeri de, işletme içi işgören devri nedenleridir. Bu tür nedenler işletme dışı nedenlerin aksine kontrol edilebilen,



öngörülebilir, zamanı ve nedeni belli olan nedenlerdir. Dolayısıyla, işletmenin müdahalesi sonucu durdurulabilecek işgören devri nedenlerindedir (Aydın, 2005: 274).

#### **2.4.2.1. İşgörenin İşten Ayrılma Nedenleri**

İşgörenlerin işten ayrılmalarına neden olan etkenleri, Ücret, Kariyer ve Terfi Olanakları, İş Doyumunun Etkisi, Stres Etkeni ve Çalışma Koşulları kapsamında işlenecektir.

##### **2.4.2.1.1. Ücret**

İş kanunu'nun 26.maddesine göre genel anlamda ücret; bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağdır. Buna göre ücret, işveren tarafından belirli bir iş karşılığı olarak, saat başına, günlük, haftalık, aylık, mal veya hizmet üretim miktarı başına olmak üzere çeşitli şekillerde işçiye yapılan parasal ödemelerden oluşan gelirdir (Andaç, 2001: 156). Ücret, çalışanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için işveren tarafından ödenen miktar (Meblağ) olarak tanımlayabiliriz (Li,v.d., 2000: 213).

İşgörenler çalıştıkları işletmelere yetenekleri, bilgileri ve becerileriyle belli katkılarda bulunurlar. Bu hizmetlerin karşılığında ise adil bir ücret beklerler. İşletmeler iş piyasasındaki rekabeti de göz önünde bulundurarak işgörenleri elde tutabilmek için mümkün olduğunca yüksek bir ücret ödemeye çalışırlar. Ancak, işletmelerin amacının kâr olduğu düşünülürse ve işgörenin işletmeye olan maliyetlerinin yüksekliği gerçeği nedeniyle ücretlerin çok yüksek seviyelere ulaştırılması da çok güçtür. Bu nedenle de, ücret ve maaş yönetimi işletmeler açısından çok güç ve çok yönlü bir sorundur (Aydın, 2005: 275). Düşük ücretler çalışanların işten ayrılma eğilimini artırmaktadır (Adams & Beehr, 1998: 51).

Otel işletmelerinin ücret düzeyini belirlerken bu faktörleri göz önünde bulundurmaları işgörenin işletmede kalması ve verimli çalışması açısından önemlidir.

Otel işletmeleri, ücretin tespiti konusuna, işgörenleri bulma ve elde tutma gibi önemli bir hususta başarılı olabilmek için önem vermektedirler. Özellikle belirli niteliklere sahip vasıflı işgörenin piyasa düzenine göre yetersiz ücret nedeniyle işten ayrılması olasılığından dolayı işletmeler yüksek oranda bir işgören devri ile karşılaşabilmektedirler. Yapılan araştırmalar, yüksek ücretlerin işgören devrinin düşük olmasında etkin rol oynadığını göstermektedir. Benzer şekilde, otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada, işlerini bırakmadaki en önemli etkenin ücret ve yetersiz maaş faktörünün olduğu belirlenmiştir (Aydın, 2005: 275).

Bu bağlamda eğer işletme, işgörenine piyasa düzeyinin altında ücret ödüyorsa, o işletmede çalışan işgören kendine yeni bir iş aramaya başlayacaktır ya da kendisine getirilen yeni iş tekliflerini daha iyi bir ücret nedeniyle kabul edecektir. Bu nedenle, işgörenleri işletmede tutabilmek ve işgören devir hızını kontrol edebilmek için ücretin diğer işletmelerle rekabet edebilir düzeyde olması gerekmektedir. Aksi halde, işletme işgören devri ve olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır.

Ancak ücret konusu işgörenin işten ayrılmasına neden olan tek etken değildir. Günümüzde bireyin yalnızca işletme için çalışan bir üretim unsuru olmadığı gerçeği anlaşılmış olup, onun çalışırken çevresinden ve çalışma koşullarından etkilendiği bilinmektedir. Bunun yanında kişinin fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de ancak çalışarak tatmin edebileceği düşünülürse, etkileme ve etkilenmede ücret politikasının tek ve temel unsur olarak ele alınamayacağı gerçeği ortaya çıkar (Ayden,1995). Gerçekten de işletmelerde temel problemin ücret olmadığı, çalışanları ücretten çok başka faktörlerin de etkilediğini söyleyebiliriz.

#### **2.4.2.1.2. Kariyer ve Terfi Olanakları**

Kariyer kavramı, daima ilerlemeyi ifade etmektedir. Bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olması, günümüzde ücret faktöründen daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Bireyler çalışma yaşamına girerken, ilk olarak örgütün kendilerine çizdiği kariyer planlarını önemsemeye başlarlar. Hatta iş değiştirmelerde çoğunlukla ücret

artışını değil; kariyer olanaklarını dikkate alırlar. Çalışanların tatmininde oldukça önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmektedir. Yani bulunduğu işyerinde terfi edememesi durumunda işyerini değiştirme yolunu seçer. Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, çalışan tatmini açısından önemlidir (Keser, 2006: 89).

Otel işletmelerinde de her çalışan gelecekte, yükselmek, otelin yönetim kademelerinde görev almak veya bağımsız bir işin sahibi olmak umudunu taşır. Bu nedenle, personele yükselme kapılarının açık olduğu inancı verildiği ölçüde, personelin çalışma şevki, verimliliği, iş tatmini en yüksek performansa ulaşır (Ehtiyar, 1995: 80).

#### **2.4.2.1.3. İş Doyumunun Etkisi**

İş tatmini, bir bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki; bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum; işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır (Deniz, 2005: 311).

Ücret, ilerleme, iş güvencesi, iyi sosyal ilişkiler gibi beklentilerin her birinden duyulan memnuniyet bir bütün olarak iş doyumunu oluşturur. İş doyumunun düşük olması bu beklentilerin karşılanma düzeyinin düşük olmasını ifade eder (Çakır, 2001: 166).

Bugün çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır. Daha önceleri çalıştıkları işyerlerini ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar yerlerini profesyonellere bırakmaktadır. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları kurumdan çok, yaptıkları işe bağlıdır. Onlar için işyerinde kalmak, isteklerinin karşılanması ve tatmin olmaları ile orantılıdır (Aksel, 2003: 127).

Yine bu konuda yapılan araştırmalar, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işlerinde ulaştığı iş doyumunu düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek

olduğunu göstermektedir. İnsan faktörünün bu denli önemli olduğu konaklama sektörü için karşılaşılan durum beraberinde pek çok olumsuzlukları da getirmektedir. Konaklama sektöründe verimliliğin ve sunulan hizmet kalitesinin arttırılabilmesi ve iyileştirilmesi ve işgörenin yaptığı işte doyuma ulaşması işletmeye olan bağlılığına dayanmaktadır (Demir, 2002: 61).

#### **2.4.2.1.4. Stres Etkeni**

“Stres bireyi rahatsız eden ortamın (gürültü, zorlama, aşırı iş yükü) ortaya çıkardığı herhangi bir düzen bozukluğuna organizmanın verdiği cevaptır” (Akat v.d., 2002: 415).

İşle ilgili stres, gerek bireylerde, gerekse organizasyonlarda oldukça yıkıcı sonuçlara neden olmaktadır. Ne var ki stres, doğru ve bilinçli şekilde yönetildiğinde yararlı da olabilmektedir. Olumsuz açıdan incelendiğinde stres, işgören devrinde oldukça etkili olabilmektedir. Bu durumda işten ayrılma, sıkıntı ve stresten kurtulmanın bir yolu olarak görülmektedir. Çalışanların stres nedeni işten ayrılmamaları için öncelikle ilk altı ay dönemde aktif programlar sayesinde acemiliklerini ve streslerini üzerlerinden atmaları sağlanmalıdır. Ayrıca çalışma zamanlarının ayarlanması ve psikolojik destek sağlanması da stresi azaltıcı etkide bulunmaktadır (Güzel, 2002: 62).

Otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, en temel stres etkeninin rol belirsizliği olduğu görülmüştür. Rol belirsizliğini sırasıyla, karar serbestisi, iş yükü ve rol çatışması takip etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe hizmet alıcılarının taleplerine bağlı olarak müşteriler ile ilişkilerinin fazla olduğu işten ayrılmalar daha fazla gerçekleşmektedir (Güzel, 2002: 62). Görüldüğü gibi işi bırakma eğiliminde olan kişi stres altındadır diyebiliriz. Kişi kendinde stres yaratan faktörleri çözemedikçe çalıştığı işletmeden başka alternatif işletmeler arama yoluna gidecektir diyebiliriz.

#### **2.4.2.1.5. Çalışma Koşulları**

İşe alınan işgörenlerin daha rahat ve uyumlu ve sorun yaşamadan çalışmalarını temin etmek, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yerine getirilmesi zorunlu bir durumdur. İşgörenlerin iş tatminine ulaşarak işletmeye bağlılıklarını sürdürebilmeleri için de, iş ve çalışma koşullarını işgörenin rahat ve sorunsuz çalışmasını sağlayacak şekilde düzenlemek mümkündür (Aydın, 2005: 289).

Otel işletmelerinin günün 24 saati hizmet sunmaları nedeni ile arka hizmetler (muhasabe, insan kaynakları gibi) dışındaki bölümlerde vardiyalı çalışılmaktadır. Otel işletmelerinde genellikle sabah, akşam ve gece olmak üzere üç vardiya ile çalışılmaktadır (Güçlü, 2006: 86).

Hiç şüphe yok ki pek çok insan için gece çalışmak ya da vardiya düzeninde sürekli çalışma saatlerini değiştirerek çalışmak çok zordur. Çünkü vardiyalı çalışma sistemi işgörenlerde ritim bozukluğu, yorgunluk, bitkinlik gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir Bunun yanında vardiyalı çalışma düzeni, işgörenin sosyal ilişkilerini ve aile yaşamını etkileyeceğinden arzu edilmeyen bir çalışma sistemidir. Tüm bu sebepler de işgörenin işinden ayrılmasına neden olabilmekte ve işgören devri ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2005: 289). Bu bağlamda otel işletmelerinde işgören devrinin işletmelere olan olumlu ve olumsuz etkilerini geniş kapsamda ele alırsak işgören devrinin işletmeye olumsuz etkisinin daha çok olduğunu göreceğiz.

### **2.5. Otel İşletmelerinde İşgören Devrinin Etkileri**

İşgören devri, çoğu kaynakta, işletmeye yük olması bakımından olumsuz bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ancak bazı kaynaklarda da işgören devrinin olumlu etkilerinden bahsedilmektedir.

### 2.5.1. İşgören Devrinin Olumlu Etkileri

İşgücü devrinin en önemli yararı kadroda elemanların gençleştirilebilmesi olanağıdır (Çalışkan,1985:109). Bir işletmede devrin gerçekleşmemesi durumunda işletmede kadro yığılmaları ve tıkanıklıklar oluşacak ve terfi imkanları azalacaktır. Bunun sonucunda da yeni gelişmelere, değişik uygulamalara yönelme zorunluluğu ortaya çıkacaktır (Güzel, 2002: 87).

İşçi devir oranının makul bir seviyede olması yararlıdır. Bu bakımdan maliyetli de olsa işçi devrini tamamen ortadan kaldırmak ya da düşük bir düzeyde tutmaya çaba harcamak da, yanlış bir yol olur. Çünkü işçi devir oranı çok düşük işletmelerde statik bir bünye oluşturur ki bu da, işletmelerin gelişimleri için, olumsuz bir etmendir. İşçi devir oranının aşırı düşük olması, işçiler açısından da sakıncalıdır. Çünkü emek arzının esnekliği ve hareket kabiliyeti (mobilitesi) de azalır ya da kaybolur. Bu takdirde emeğin ücreti düşük düzeyde oluşur, kişilerin yükselme olanakları sınırlanır (Hira, 1998: 23). Gelişmekte olan ekonomiler için işgücünün, yeni iş alanların aktarılabilmesi, ekonomik kalkınma için, rasyonel çalışma, rekabet ve tarım sektöründen, sanayi sektörüne oradan da hizmet sektörüne geçişler önemli faktörlerdir (Çalışkan, 1985: 109).

Bu bağlamda, devir hızı oranı işletmelerde düşük seviyeli personelin ayrılması açısından işletmeye kazançlar sağlayacaktır. Çünkü işletmedeki verimsiz kişilerin işletmeye sağlayacağı kazançtan çok kayıpları olacaktır. Ayrıca sabit kadroyla devam eden işletmelerin kemikleşmesi önlenmiş olur. İşletmeye sağlanan taze kanla işletmeler yeni personelin başka işletmelerde edindiği mesleki tecrübe ve bilgilerden yararlanabilecek ve gelirlerini ve kârlılıklarını en üst seviyeye çıkartabileceklerini söyleyebiliriz.

### 2.5.2. İşgören Devrinin Olumsuz etkileri

Devir hızı önemli maliyetlere neden olmaktadır bunlar doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler (moral, öğrenmeye olan maliyeti, üretim ve servis kalitesine ve

organizasyonel kültüre olan etkisi gibi faktörler) dir. (Dalton, Todor, 1979: 225-Johnsrud, Heck ve Rosser, 2000: 34). Devir hızı en çok organizasyonlarda maliyete etkisini gösterir. Bu maliyetleri hesaplamak çok zordur. (Hendrie, 2004: 434). Devir hızının sonuçları organizasyonda finansal maliyetlere neden olmaktadır. Tahmin edilen yıllık bir kişinin maliyeti 1.200 dolardan 20,000 dolara kadara çıkmaktadır bu oran bazı işletmelerde 40,000'e kadar yükselmektedir (Hatcher,1999: 365). Hatcher(1999) devir hızının olumsuz etkilerini şöyle sıralamıştır:

- Yeni personelin alınmasıyla maliyetin artmasına neden olur.
- İşletmede devam eden personelde baskı yaratır yani iş yükünü artırır,
- Şirketin prestijine zarar verir.
- Üretimin durmasına neden olur.

Yukarıdaki açıklamalar gösteriyor ki, çalışanların şirketten ayrılmaları işyerine büyük problemleri beraberinde getireceğini açıkça gösteriyor.

Bütün işletmeler için kadrolama aşamaları, kaynaklar için sürekli bir masraf, işletmede kalan işgören için zorlayıcı ve işletme hedefleri için risk teşkil edici bir nitelik taşımaktadır. Ancak bütün bunlara karşın, çoğu “iyi işletilen” otel işletmelerinde de diğer endüstrilere oranla, yüksek işgören devir oranları olağan kabul edilmektedir (Güzel, 2002: 88).

İşgören devri, işletmede köklü bir örgüt kültürünün yaratılması ve ileriki dönemlere aktarılmasında olumsuz etkiye sahiptir. Yeni gelen işgören diğer çalışanlara oranla daha az sosyaldır ve diğer çalışanlara göre işyerine daha az bağımlıdır. İşgören devrinin normalin üstünde olması, işletme müşterileri üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu da ileriki dönemlerde müşteri tatminsizliğine ve müşteri devrine neden olmaktadır (Güzel, 2002: 88).

Yüksek düzeydeki işgücü devri işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını artırır. Bir personelin işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği masraflar şu şekilde sıralayabiliriz (Hira,1998: 25):

- Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri; Örneğin görevi duyurmak için ilan hazırlama, yazışma, mülakat, seçim ve

benzeri işler için katlanılan araç gereç ve personel masrafları,

- Yeni işe alınacak kişinin, işi öğrenme döneminde aldığı ücrete oranla daha az iş yapışının yarattığı maliyet artışı,
- Yeni işe alınan kişinin, işi öğrenme döneminde aldığı ücrete oranla daha az iş yapışının yarattığı maliyet artışı,
- Yeni işe alınan kişinin yapacağı işi iyi bilememesi nedeniyle sebep olabileceği iş kazası ve işin yapımındaki hataların ve benzer durumların maliyet artırıcı etkisi,
- İşten ayrılanlar sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması.

İşçi devrinin sadece işletmeye maliyet yüklediği söylenemez. İşten ayrılan işgören açısından da ortaya çeşitli sorunlar çıkar. Bu sorunları özet olarak şöyle sıralayabiliriz (Hira,1998 : 25):

- İşgörenin işinden kendi isteği ile ayrılması halinde kıdem tazminatından yararlanamayacaktır,
- Ayrılan işgören iş pazarında yeni iş aramak zorunda kalacak, bu durumda ortaya ekonomik ve sosyal sorunlar çıkaracaktır. Gerçi gelişmiş ülkelerde işsizlik sigortası verilerek bu sorun bir ölçüde giderilmekle birlikte Türkiye gibi birçok ülkede henüz bu uygulama yoktur,
- İşletmeden ayrılmakla eski iş yerinde olası bazı yükselme şansı çöğnenmiş olacaktır,
- İşten ayrılmanın bir önemli yönü de psikolojiktir. İşinden ve alıştığı bir çevreden kopan işgören kendisini boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral düşüklüğü ve huzursuzluk kaçınılmaz olacaktır.

Bütün bu sakıncalar toplu olarak değerlendirildiğinde işgücü devrinin yüksek olmasının işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı gerçeği ortaya çıkar. Bu bakımdan işgücü devri yüksek ise personel bölümü diğer bölüm yetkilileri ile ilişki kurarak işgörenlerin işletmeden ayrılış nedenleri üzerinde bir araştırma yapmalıdır. Bu nedenler arasında işletme tarafından işten çıkarılma, tutuklu, ölüm, askerlik, sağlık gibi zorunlu durumlar olabileceği gibi; meslek değiştirme, daha çok ücret, daha iyi iş gibi



kişisel istekler ya da evlenme, emeklilik, yer değiştirme gibi toplumsal nedenler bulunabilir (Hira,1998: 25).

Bu şekilde işgören devrini önlemek amacıyla işletmeler birtakım stratejiler geliştirmeli devir hızı konusuna önem vermelidirler. Özellikle konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir özellik göstermesi ve insan unsurunun bu endüstrilerde önem arz etmesi konuyu bu işletmeler için daha da önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda işletmeler çalışan personelinin isteklerini, onları nelerin motive ettiğini bilmeli ve personelinin ayrılma nedenleri üzerinde yoğunlaşmalıdır diyebiliriz.

## 2.6. İşgören Devrini Azaltmaya Yönelik Önlemler

İşgören devir hızını azaltmak için firmalar mutlaka ya çalışanların kendi işleri ile ilgili olumlu algılamalarını yükseltmeli ya da başka alternatif işlere karşı ilgilerini azaltmalıdırlar. Devir hızı çok çeşitli yöntemlerle azaltılabilir: Örneğin; işgörenler ücretleri artırmayı bir yol olarak görebilirler (Foote, 2004: 963). Devir hızını şirketlerde düşürmek için (Guthrie, 2000: 419);

- 1- Yönetim saatlik çalışan işçileri doldurabilir,
- 2-Çalışanlar için sosyal olanaklara yer verebilir,
- 3- Programlamada esnekliğe gidilebilir,
- 4-Yüksek şirket kültürü yaratılabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda, yöneticilerin işgören devir hızını azaltmak için alması gereken kesin önlemler vardır. Yöneticiler, çalışanlarıyla iletişimlerini artırmalı ve çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri sağlamalıdır. Ayrıca işgörenler için kariyer gelişim fırsatları sağlamakla çalışanların işyerlerine olan bağlılıklarını artırabileceklerdir.

İşgücü devri oldukça yüksek maliyete neden olan bir olgu olduğundan, mutlaka sürekli ve planlı bir çaba sarf edilerek minimumda düzeyde tutulması gereklidir. Bunun için her şeyden önce işgücü devrinin tam bir analizinin yapılarak, işten ayrılma nedenlerinin belirlenmesi gereğini vurgulamıştır. Evlilik ya da sağlık durumu ayrılmaya

neden olmuşsa, bunun elbette işletme politikası ile ilişkisi yoktur. Ancak ödemedeki tatminsizlik, iş koşulları, ilerleme olanakları veya işgörenin üstü ile ilişkilerinden kaynaklanan problemler söz konusu ise zayıf bir personel politikası işgücü devrine neden olabilmektedir. O zaman problem alanları saptanıp gerekli önlemler düşünülmelidir (Çalışkan, 1985: 112). Bu önlemler üç başlık altında toplanabilir.

### **2.6.1.İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinde Alınabilecek Önlemler**

Personel seçimi bir karar verme sürecidir. Bu aşamada alternatif adaylar arasından işletmeye en uygun olan adayın seçimi gerçekleştirilir. Personel seçiminde adaylar arasından hangisine, nasıl karar verileceğinde uygulanacak temel ölçüt şöyle formüle edilebilir (Ayden,1995: 81):

Açık olan işin gerekleri=Adayın nitelikleri

Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta yukarıdaki eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde başta personel bulmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir.

İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar yaratır. Yanlış seçilmiş personel, işletmeye ilave bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür. İş kazalarını arttırır ve personel devrini yükseltir. Yanlış seçilmiş personel genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalır. Bu da işletme açısından ikinci kez personel bulma ve seçme de önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir. Yanlış seçim, seçilen personeli de oldukça güç durumlarda bırakır. Yeni personel işletmeye, işe ve arkadaşlarına uyum sağlayamaz, örgüt içinde yalnız kalır ve morali düşer. İş tatminsizliği ve iş stresi artar. İşletmelerde personel seçimi hayati bir konudur. İyi bir personel seçimi nasıl olabilir diye araştırıldığında aşağıdaki öneriler akla gelebilir (Ayden,1995: 82).

- Mülakatı yapan kişiler işlerinde iyi eğitilmiş olmalıdırlar,
- Mülakatı yapan kişiler işin gereklerini, iş alanlarını, yöneticileri ve

onların özelliklerini iyi bilmelidirler,

- İşle ilgili testler uygulanmalıdır,
- Adaya çalışma yeri ve çalışacağı kişiler gösterilmelidir,
- Referansları incelenmelidir.

### **2.6.2. İş ve Çalışma Koşulları Düzeyinde Alınabilecek Önlemler**

Yüksek personel devrine sahip işletmelerin, işleri geniş kapsamlı olarak yeniden sınıflandırmaları yararlı olacaktır. Böylece, yönetim mevcut işgöreni farklı görevlere atamada zorlanmayacak, işgöreni kendi sınıfı kapsamında olan diğer işleri de öğrenmesi sağlanmış olacaktır. Ücret ödeme yöntemine ilişkin olarak alınabilecek önlemler ve stratejiler de aşağıdaki gibi belirlenebilir (Akbaş,1998: 96):

1- Ücretler arasındaki farkların nasıl saptandığı ve bu farklılaştırmanın adil bir esasa dayanıp dayanmadığı,

2- Motive edici ücret sisteminin uygulanıp uygulanmadığı ve bu sistemin halen etken bir biçimde işleyip işlemediği,

3- Brüt kazancın ne kadarını çıplak ücret ve ne kadarının prim ve fazla mesai gelirin oluşturduğu,

4-Yöredeki diğer kuruluşlara nazaran ücretlerin hangi düzeyde seyrettiği gibi faktörler araştırılarak sorunlar belirlenip düzeltici önlemler ve stratejilerin alınması gerekir.

### **2.6.3. Örgüt Düzeyinde Alınabilecek Önlemler**

Burada işletme yönetimi açısından örgüt düzeyinde alınabilecek önlemler konusunda ihtiyaçtan fazla işgören bulundurma, işgören devrine ait geçmiş bilgileri analiz etme, bilinçli bir işgören bulma politikası izleme, işleri yeniden sınıflandırma, işten ayrılma kararının zamanını yönlendirme gibi konular işlenecektir.

### **2.6.3.1. İhtiyaçtan Fazla İşgören Bulundurma**

İşletme içinde öyle işler vardır ki, işletmenin bu işleri yerine getiren işgörenleri kaybetmeye tahammülü yoktur. İşletmeler bu nedenle belirli noktalarda ihtiyaçtan fazla işgören bulundurmak zorundadırlar (Aksu,1995: 275). Diğer bir ifadeyle kritik noktalardaki personeli yedeklemek önemli bir yönetsel önlem olarak düşünülebilir.

### **2.6.3.2. İşgören Devrine Ait Geçmiş Bilgileri Analiz Etme**

Sürekli işgören devir oranına sahip işletmelerin, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunabilmeleri için, geçmiş işgören kayıtlarını incelemeleri gerekir. Gelecekte ne zaman, kaç kişi işletmeyi terk edecek, sorusunun sağlıklı bir biçimde cevaplanması, ancak bu konu ile ilgili eski bilgilerin analiz edilmesiyle mümkün olacaktır (Aksu,1995: 275).

### **2.6.3.3. Bilinçli Bir İşgören Bulma Politikası İzleme**

Bir işletme sürekli olarak işgören kaybediyorsa, devamlı bir işgören alma çabası içinde olması doğaldır. Ancak bu sürecin, rasyonel biçimde yerine getirilmesi gerekir. İstenen yetenek ve beceriye sahip işgörenin gerektiği zaman, hemen bulunup, istihdam edilmesi kolay değildir. Bu nedenle, işletmelerin işgören bulma konusunda bir takım politikalar izlemesi gerekir. Yüksek personel devrine sahip işletmelerin, İş ve işçi bulma Kurumu'nun yanı sıra, üniversite, yüksek okul ve meslek liseleri ile temasa geçerek, bu kurumların, kendilerine sürekli işgören sağlama konusunda yardımlarını istemeleri mümkündür. Bu durum işletmelerin hizmet içi eğitim masraflarını da azaltacaktır. Bu anlaşmalar yapıldığı takdirde, söz konusu kurumlar, eğitim programlarını işletmelerin istekleri doğrultusunda hazırlayabilir (Akbaş,1998: 96)

#### **2.6.3.4. İşleri Yeniden Sınıflandırma**

İşletme içinde yapılan işleri sınıflara ayırırken, her iş sınıfının kapsamını geniş tutmak gerekir. Böylece her iş sınıfına kendi içindeki işgören hareketlerinde esneklik getirilmiş olur. Özellikle sendikalar işletmelerde iş sınıflarının kapsamını dar tutarlarsa, işgörenleri farklı görevlerde çalıştırmak sorun olacaktır (Aksu, 1995: 276).

#### **2.6.3.5. İşten Ayrılma Kararının Zamanını Yönlendirme**

İşletmeler, daha işgöreni alırken sözleşmeye koyacakları birkaç hükümlerle, belirli dönemlerde işin bırakılmasını engelleyebilirler veya işletme içinde geliştirilen bir prim sistemi ile işe yeni başlayan bir işgörenin belirli bir zaman periyodu içinde (6 ay gibi) işten ayrılmaması halinde her ay prim almasını mümkün kılabilirler (Aksu, 1995: 278).

İşletmeler devir hızını önleme konusunda, işletmenin esas unsurunu oluşturan insan faktörünü unutmamalı ve çalışanı tatmin edecek en uygun motivasyon araçlarını seçmelidir. İşletmeler motivasyon konusuna önem vermeli ve bu konuda gerekli çalışmaları yapmalıdır.

### III. BÖLÜM

#### MOTİVASYON KAVRAMI

##### 3.1. Motivasyonun Tanımlanması ve Önemi

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan “Motivation” kelimesi Latince’de “Hareket etme” anlamına gelen “Mot” kökünden türetilmiştir. İsteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme gibi anlamlara sahiptir (Günbayı, 2000: 15).Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren,1996: 412).

Sözlük manasıyla motivasyon harekete yönlendirilen eylemdir. Daha teknik bir açıklamayla motivasyon davranışa baskı veren yönlendiren, uyandıran (harekete geçiren) psikolojik bir süreçtir. Birçok araştırmacı bu tanımlamaya yeni eklemelerle; istemli hareketler bütünü, amaca yönlendirilen öge olarak görmektedir. Böylece motivasyon; davranışları amaçlara yönelik yönlendiren, uyandıran, harekete geçiren devam ettiren psikolojik bir süreçtir (Mitchell,1982: 80).

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir (Bingöl, 1990: 190). Can (1985: 17)’ a göre, Motivasyon, istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı iç koşullar ya da harekete geçiren, enerjilendiren içsel bir durumdur.”

Akademisyenlerin dışındaki birçok kişi motivasyonu; kişisel ihtiyaçlar, görev veya işinde zorluklarla uğraşma ya da kişisel ihtiyaçlarında bir aşama olarak görmektedir. Daha bir teknik ifade ile motivasyon; davranışı uyandıran, devam ettiren ve yönlendiren psikolojik bir yöntemdir diyebiliriz. Birçok sosyal bilimciler, bu tanıma; amaçlara odaklanma, gönüllü etkileşim tanımını eklemiştir. Böylece motivasyon: davranışları açığa çıkaran, yönlendiren, gönüllü davranışları devam ettiren psikolojik bir yöntemdir (Larson,1987: 153).

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2003: 633). Bir örgüt için motivasyon ise, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Güney v.d., 2001: 224). Motivasyon, fizyolojik eksikliklerde, dürtüleri harekete geçirmede, davranışları yönlendirmek için bir yöntemdir. Motivasyon birbirine bağlı 3 unsurdan meydana gelmiştir (Luthans, 1995: 141).

1- İhtiyaçlar fizyolojik dengesizliklerde ihtiyaçlar ortaya çıkar. Örneğin, bedensel ihtiyaçlarımızda susuzluk veya açlık çektiğimizde ya da diğer kişilerle ya da gruplar arasında sosyal açıdan gereksinim duyduğumuzda ortaya çıkar her ne kadar fizyolojik ihtiyaçla çoğunlukla eksiklikten ortaya çıksa da bazı zamanlar böyle olmaz. Kişinin sürekli başarıma isteği buna örnek olabilir,

2- Güdüler, dürtüler ya da hareket (bu iki terim genelde birbirinin yerine kullanılıyor. İhtiyaçları ortaya çıkarır. Fiziksel dürtülerdeki eksiklik kolayca tanımlanabilir. Fizyolojik güdüler hareket odaklıdır. Kişideki enerjiyi harekete geçirmek için itme gücüne sahiptir. Motivasyonel süreçlerin kalbidir. Yiyecek ve içecek ihtiyaçları açlık ve susuzluk güdülerine dönüşür. Sosyal ihtiyaçlar için harekete geçiricidir.

3- İstekler, motivasyon serisinin en sonuncu araçlardır. İsteklerin elde edilmesi fizyolojik dengenin düzelmesine, güdülerini harekete geçirmede önemli bir olgudur. Yemek yeme, su içme, arkadaş edinme bu dengeyi düzenlemeye yardımcı olacaktır.

İnsan Kaynakları yönetimi açısından güdülemenin önemi büyüktür; çünkü yönetim başkaları vasıtasıyla iş başarıma sanatı olduğuna göre, işin başkalarıyla birlikte, yardım edici, her iki tarafa da hoşnutluk verici bir şekilde başarılması gerekir (Yüksel, 2000: 130). İşletmede çalışanların her biri, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Güdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir (Akat, v.d., 2002: 272).

Sonuç olarak; Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü motivasyon ile performans konusu birbiriyle ilişkilidir. Motive olmayan personelin başarı göstermesi beklenemez. Eğer bir yönetici; çalışanların, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini anlayıp yorumlayabiliyorsa, yöneticiler verimliliği artırma yolunda diğer rakiplerine karşı karşılaştırmalı bir üstünlük elde edeceklerdir diyebiliriz.

### **3.1.1. Motivasyonun İşgören Açısından Önemi**

İhtiyaçlar gün geçtikçe artmakta, yeni bulunan veya geliştirilen araçlar belirli bir süre sonra reklam vb. gibi nedenlerle ihtiyaç halini almaktadır. Böylece çağdaş insan, sürekli olarak daha fazlasını beklemektedir. Örgütte motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Güdüleme etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlar ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır (Bingöl, 1990: 191).

İşletme yöneticileri işgörenleri motive etmek amacıyla uygun motivasyon yöntemlerini göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçlara uygun motivasyon araçları uygulamaları gerekir. İşletmelerde işgörenlerin ihtiyaçları farklı özellikler göstermektedir. Bundan dolayı önemli beklentileri şöyle sıralayabiliriz: Ücretleme, iş güvencesi, anlamlı ve önemli bir iş, uygun arkadaş ve dostluk yapılan işte güvenlik, ilerleme imkanı, konfor, dürüst ve kabiliyetli liderler, kabul edilebilir uygun emir ve yönetim, uygun bir sosyal grup. Bunların dışında; kararlara katılma, otorite ve güç kazanma isteği, iş yapmak için gerekli bilgi ve talimatların yeterli olması, kuralların ve kontrolün aşırı olmaması, yapacağı rolün açıkça belirtilmesi, aynı anda iki ayrı üstün emrinde bulunmama, kişisel hayatına saygılı olunması gibi bazı hususlar sıralanabilir (Kılıç, 1998: 24).



Yukarıda sayılan özelliklerin bulunması; bireyin işine daha fazla bağlanmasında, sevmesinde ve tatmin duymasında etkili olmaktadır. Bu tür bir ortamda bireyin daha fazla sorumluluk aldığını, örgüt ile birey çıkarlarının daha fazla kesiştiğini görmek mümkündür. Bu durumda birey hedefe yönelik daha fazla isteklenmekte ve tatmin olmaktadır. Böylece çalışan işinde daha fazla tatmin olmaktadır. Böylece çalışanın işine bağlanması ve verimli çalışması, işgücü devri oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır (Keser, 2006: 132).

Bu açıklamalar doğrultusunda, motivasyon konusu işletme ve işgören için aynı önem derecesine sahiptir. Çünkü işverenler, personelinin tatminini sağlamadıkça, personel kendini işletmenin bir parçası olarak görmeyecek ve işletme kültürü yaratılmayacaktır. Bunun sonucunda da çalışan işyerindeki verimini düşürecektir. Burada konu ile ilintili personel tatmini ile işletme verimliliği arasında doğrusal bir ilişkiden söz edebiliriz.

### **3.1.2. Motivasyonun İşletme Yönetimi Açısından Önemi**

İşletme yöneticileri işgörenleri motive ederken onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlayıcı düzenlemeleri yapmalıdırlar. Onları dışsa faktörlerle ödüllendirmelidirler. Onların kişisel özelliklerini bilmeli ve işgörenlerin işlerin yaparken daha fazla çaba göstermelerine neden olacak ve başarılarının artmasını sağlayacaktır. Çünkü motivasyon yöntemlerinin uygulanması sonucunda başarısı artacaktır. İşletme yönetimi işgörenleri denetim ve gözetim görevini yaparken onların hangi koşullar altında çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır. İşletme yöneticileri motivasyon yöntemlerini belirlerken yine işyeri koşullarını ve işgörenlerin eğitim, sosyal ve psikolojik durumlarını göz önünde bulundurmalıdır (Kılıç, 1998:26).

Sonuç olarak işletme yöneticileri işgörenlerin tüm yeteneklerini tespit etmeli ve bu yetenekleri artırıcı ve faydalanabilecekleri motivasyon araçlarını bilmeli ve uygulamalıdırlar. Bu sayede işletmeler kaliteli elemanlarını işletmede tutabilecek ve bu şekilde kârlılıklarını artıracaklardır.

### **3.2.Motivasyon Araçları**

Motivasyon araçlarını, Ekonomik Motivasyon Araçları, Psiko-Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar başlıkları altında incelenecektir.

#### **3.2.1.Ekonomik Motivasyon Araçları**

Bireyi motive eden unsurlar çoğunlukla ekonomik temellere dayanmaktadır. Bireyin işe girmesindeki temel sebeplerden birisi gelir elde etme arzudur. Dolayısıyla bireyin daha fazla motive olmasında ekonomik araçların kullanılması önem kazanmaktadır. Bireyi motive eden ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, üretime ortaklık sistemleri, kara katılma ve ekonomik ödül verme şeklinde 4 başlık altında incelenebilir (Keser, 2006:164).

##### **3.2.1.1.Ücret Artışı**

Güdülemede belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda ücrette sürekli nitelikte artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de artırılmasıdır (Sapancalı, 1993: 58).

Ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir. Ancak, işgörenler üzerinde ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Bir işgören aldığı ücretin yüksekliğinden daha çok, başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148). İşgörenin alması gerektiği miktardan daha düşük bir ücret aldığına inanması olumsuz güdülemeye yol açabilir (Sapancalı, 1993: 60).

Ücret artışı birey için sadece bir özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü gereksiz artışlar bireyde bir beklentiye dönüşebilir. Böyle bir beklenti bir süre sonra bireyi motive eden bir araç olmaktan çıkıp; zaten baştan var olduğu kabul edilebilir faktöre dönüşebilir

(Keser, 2006: 165). Ücret artışı, örgüt tarafından gereken ölçüde ve gerektiği biçimde optimize edilmelidir.

Ücret artışı, çalışanın bir ek çabası karşılığı verilmeli ancak bu araç sürekli kullanılmamalıdır. Ayrıca kişiye özel ekonomik ödüller verilmelidir. Çalışanlar yeterli bir şekilde ücretlendirilmeli; ücretlerin adaletli dağılımına gerekli önem verilmelidir (Keser, 2006:165).

Para devir hızını önlemede tek başına etkili değildir fakat iş tatminsizliğinin en baş sebebi düşük ücretlerdir diyebiliriz. Uzun çalışma saatleri, düşük ücretler şüphesiz ki devir hızını hızlandıracak en büyük faktörlerdir. Eğer işletmeler diğer sektörlerle rekabet sağlamak istiyorsa ücret konularına önem vermelidir. Özellikle restoran işletmelerinde çalışanlar, yaşam standartlarının altında çok düşük ücretlerle ve yoğun çalışma yüküyle çalışmaktadırlar bunlardan dolayı da daha sık iş değiştirme eğiliminde bulunuyorlar (Woods ve Macaulay, 1989: 80).

### **3.2.1.2. Primli Ücret**

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” denilir. Bazı işletmeler, işgörelere verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığı prim verir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanırlar. Genelde zaman esas ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu, 1987: 84).

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulaması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında bir gerginlik doğabilir. Söz gelişi, primli bir ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi

esaslara göre verilmesi işgörenler de huzursuzluk yaratabilir (Sabuncoğlu ve Tüz, 2001: 150).Öte yandan, primli ücret işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açar.

Üretim kapasitesindeki artışlardan ileri gelen parasal kaynakların dağılımı ücretlere katılan primler şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu primler kişisel veya toplumsal katkılara göre hesaplanır. Fakat dağıtımın hiyerarşik duruma göre saptanması önemli sorunları da birlikte getirir. İşgören, üretim kapasitesinde oluşan gelişmeyle kendisine verilen prim arasındaki ilişkiyi hesaplamakta güçlük çekiyorsa, prim, üretimdeki artışlarla ilişkisi olmaksızın ve sürekli olarak verilen bir kazanç olarak nitelendirilir ve psikolojik etkisi de beklenildiği gibi gerçekleşemez. Daha öteye, yeni üretime her geçişte işçi kesiminin yeni prim istekleri doğabilir. Eğer prim miktarı uzun süre değişmiyorsa unutmamak gerekir ki, psikolojik değerini yitirebilir (Sabuncoğlu, 1987: 84).

İşgörenlerin motivasyonunda primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu yadsınamaz. Fakat yukarıda belirlenen sakıncalı yönleri giderilmedikçe ya da en az düzeye indirilmedikçe beklenen özendirici etki yaratılamaz. Özellikle çalıştığı göreve ve üretime katkısına orantılı biçimde prim almadığı inancını taşıyan işgörenin, işe ve işletmeye daha çok bağlanmasını beklemek hayal olur (Sabuncoğlu ve Tüz, 2001: 150).

### **3.2.1.3. Kâra Katılma**

Kâra katılma, bireyin performansına bağlı olarak oluşan kârdan pay alması, işletmenin kârına çalışanın ortak olmasıdır. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Sistemin amacı, çalışanların emeğinin işletme için çok önemli olduğu duygusunu yaşatmak veya çalışanların örgüt için önemli bir unsur olduğunu vurgulayarak onların örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Keser, 2006: 166).

Kâra katılma sistemi, aslında en az işgören kadar işletmenin yararına da çalışır. Her şeyden önce, kârın artırılmasını amaç edinen işgören kesimi üretim ve verimin

arması için çaba harcar. İşgörenin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, bu arada işletme işgören bütünleşmesi sağlanır. Böylelikle işletmelerin özlemini duydukları ortak amaç edinme ilkesi hiç değilse ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olur. Bu işbirliği zamanla diğer alanlara da kayabilir (Sabuncoğlu ve Tüz, 2001: 153).

Bu üstünlüklere karşılık, kâra katılmanın bazı önemli sakıncaları da vardır. Özellikle kâr dağıtımını tüm işgörenlere mi, yoksa kara katkısı olan işgörenlere veya departmanlara mı dağıtılacaktır. İşletme yöneticileri bu konuda karar verirken hassas olmalı işgörenleri işletmeden soğutacak tatminsizliğe neden olacak uygulamalardan kaçınılmalıdır. Haksızlığa uğradığını düşünen işgörenler işlerinden ayrılarak işgören devrinin yükselmesine neden olabilirler. İşletme de kalifiye elemanlarını kaybedilir (Kılıç,1998:56).

Kârın hak edilenden çok verilmesi de ödül ile başarı arasındaki ilişkinin hissedilme derecesini azaltacaktır. Ayrıca, kar elde edilememesi olasılığı da mevcuttur. Bu nedenle gerçek bir çıkar birliği oluşturabilmesi için, işgörenin sistemin nasıl işlediğini anlaması v.d., ile eşit olduğunu görmesi gerekir (Aşan, 2001: 252).

Genel olarak kâra katılan çalışanlar kâr payından yaralanmayan kişilerden işlerine karşı daha olumlu bir tutum içinde olacak ve kâr paylaşımıyla birlikte çalışanlar işlerindeki performansı daha da artıracak kendi bilgi ve yeteneklerini en maksimum şekilde kullanacaktır aynı zamanda işletme ile işgören arasında bir bütünlük sağlanmış olacak ve işletmeler sahip oldukları insan kaynağını en üst seviyede kullanmış olacaktır.

#### **3.2.1.4. Ekonomik Ödül**

İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörenlere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir (Deniz, 2005:160).

Ödül aracı, öteki isteklendirme araçları gibi sınırlı geçerliliğe sahiptir. Özellikle

özenle kullanılmadığı takdirde yararsız hatta zararlı bir araç haline gelebilir. Bu düşüncede olanlar, ödül sisteminin dayandığı temel düşünce doğru olsa bile sistemin uygulanması doğuracağı güçlüklerin bu aracın değerini azalttığı görüşünü ileri sürmektedir. Bir kez üstün başarının ya da örnek davranışların saptanması sanıldığından daha güçtür. Ödül çoğu kez nesnel olmayan yargılara dayandırılmaktadır. Kaldı ki tek başına ödüllendirme yolu ile kişinin davranışlarının değiştirilmesi de olanaksızdır. Kurumsal düzeyde iyi ve yapıcı düşüncelerin ancak ödül sistemiyle ortaya çıkabileceği düşüncesi önemli bir yanılgıdır (Tümtürk, 2002: 252).

Bununla birlikte, tüm yenilik, buluş ve başarıları ekonomik ödüllerle özendirme yolu belirli bir sistem içerisinde yürütülürse, başarı sağlayabilir. Kişilerarası çatışma ve kıskançlıklara yol açmaması için grup ödüllendirmesinde de gidilebilir. Ancak bu uygulamanın da pek başarı sağladığı söylenemez. Günümüzde ödül sisteminin yararlı biçimde işleyişi, ödülün kişisel olması başarıyla orantılı olması ve hemen ödenir olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vermek ve buna umut bağlayan bir motivasyon politikası götürmek yetersizdir. Bunun yerine parasal ödüllerin yanında diğer özendirme araçlarının yer aldığı bir ödüllendirme sistemine gidilmesi uygun olur (Tümtürk, 2002: 252).

### **3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

Bireyin ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlardan motive olduğu bilinmektedir. Son dönemlerde psiko-sosyal araçlar işletmeler tarafından daha fazla dikkate alınmaya başlanmıştır. Çoğu işletmelerde önceleri yeteri düzeyde önemsenmeyen ancak son zamanlarda daha fazla etkili olmaya başlayan psiko-sosyal araçlar, çalışanların ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal bir varlık oldukları düşüncesini desteklemektedir (Keser, 2006: 167).

### 3.2.2.1. Statü

Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Çalışılan mevkii ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler, kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar (Eren,1996: 429).

Statü işletmelerde güdülemeyi artıran önemli özendiricilerden birisidir. Yapılan araştırmalar yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişiyeye verilen statü, simgeleri yoluyla açıklanabilir. Özel çalışma odasının olması, çalışanın arabasına park yeri bulması ya da bazı sosyal kulüplere üyelik bu simgelere örnek olarak verilebilir (Sapançalı,1993: 64).

### 3.2.2.2.Sosyal Katılma

Örgütlerde çalışan bireyler sadece resmi yapıya göre değil, toplumsal yapıda da bir gruba ait olma ve bu gruplarla sürekli etkileşim içerisinde olurlar. Dolayısıyla çalışanlar resmi gruplarda daha etkin çalışma psikolojisine sahiptirler. Örgütteki iş gören, katılımcı yapı içerisinde kendini ifade etme ve bunun sonucu olarak ortaya koyduğu yeni fikir ve kararların doğrudan ürün üzerinde uygulandığını gördükçe güçlü motivasyon elde etmiş olacaktır. Katılımcılık en güçlü sosyo-psikolojik motivasyon aracıdır. Çünkü işgörenler kendilerini ifade etme ve bunun uygulanmasıyla örgütsel ve sosyal olarak kendilerini kanıtlamış ve kişiliklerini geliştirmiş olurlar (Tümtürk, 2002: 57).

İnsanlar herhangi bir örgütteki gruplar içerisine girmek ve katılım sağlayarak kendini ifade etme ihtiyacını duyarlar. Bunun gerçekleşmesinde bilgiye eş zamanlı ulaşma çok önemlidir. İşletme her kademedede çalışanların yeterli ve doğru bilgiye

zamanında ulaşması, hem işlerin doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasında, hem de aidiyet duygusunun güçlendirilmesinde gereklidir. Dolayısıyla aidiyet duygusunun gelişmediği bireylerde katılımcılıktan söz edilemez (Tümtürk, 2002: 57). Sosyal katılma gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleştirilir. İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınamadığında, grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar. Son aşamada işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma gereksinmesinin bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur. Görüldüğü gibi, işgören işletmeye girdiğinde ya da işyerini değiştirdiğinde, sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır, ancak belli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür. (Sabuncoğlu ve Tüz, 2001: 157).

### 3.2.2.3. Çalışmada Bağımsızlık

Birçok çalışan, bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan, farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu ederler. İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatifini kullanma ihtiyacına önem verirler. Bir kişi, özgürlük içinde yetiştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde bir değeri olan bir eleman olarak hisseder (Deniz, 2005: 161).

Çalışmada bağımsız olma tabiidir ki her işgörenin istediğini yapması anlamını taşımaz. Zira böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken şey, işgörenleri ilgi ve



yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığını tanınmasıdır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilecektir (Deniz, 2005: 161).

#### **3.2.2.4. Psikolojik Güvence**

İşgören çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerinde arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci yaklaşım olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir insan ilişkileri imajı oluştururlar (Tümtürk, 202: 62).

İşgören çalışma ortamında moral faktörlerinin bulunmasını arzu eder. Çalışma ortamında meydana gelen olumsuzlukların işveren tarafından kaldırılmasını, kendisini huzursuz eden faktörlerin işveren tarafından bilinmesini isterler. İşverenin çalışma ortamındaki olumsuzlukları görmezlikten gelmesi işgörenlerde güvensizliğe yol açar. Umursamazlık işgörenin çalışma isteğini yok eder, İşgörenin problemleriyle ilgilenen yöneticilerle, çalışılan bir işyerinde işgörenler iş tatmini yönünden daha pozitif olacaklardır ve daha fedakarca çalışma isteği duyacaklardır (Kılıç, 1998: 66).

#### **3.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Örgütsel ve yönetmel araçlar kapsamında yetki devri, yükselme olanakları, kararlara katılma, amaç birliği ve eğitim konuları işlenecektir.

### **3.2.3.1. Yetki Devri**

Yetki devri, çalışmada saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir. Yetki devri sayesinde çalışan hareketlerinde serbestlik kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil ihtiyaçlarını giderebileceği davranışlara yönelebilir. Bununla birlikte yetkinin uygulanabilmesinde olduğu gibi, devredilmesinde de dozu iyi ayarlamak gerekir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl kullanacağı önceden tahmin edebilmek, yani onu tanımak gerekir. Fazla yetki, o kimseyi dengesizleştirebilir, kuruluşu alt üst edebilir ve yarar yerine zarar getirebilir (Sapançalı,1993: 64).

### **3.2.3.2. Yükselme Olanakları**

İşgörenleri çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır. Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır (Eren,1996: 427).

### **3.2.3.3. Kararlara Katılma**

Yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama şekillerinden birisi olup, işçilerin çalıştıkları işletmelerin çeşitli düzeylerinde işletmelerini, işlerini veya kendilerini ilgilendiren konulara söz ya da oy hakkı ile katılımıdır. Literatürde yönetime katılma ile ilgili olarak çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan biri; İşletmede

işçilerin karar alma sürecinde dışlanmamalarının, karar alma sürecine katılmalarının ve kararlarda etkili olmalarının sağlanmasıdır (Güney v.d., 2001: 258).

İşgören sayısı ve tanınma ihtiyacı, kararlara katılım ile karşılanabilir. Özellikle işgörenin, işlerin planlamasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine daha bağlı duruma getirecek ve daha yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracaktır (Kaynak,1995: 144).

Bu özendirme araçlarının dışında, ücret dışı yapılan aynı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımı) işgörenin niteliklerine ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları, işten çıkarılma tehlikesinin olmaması, normal mesai saatinden fazla çalışma durumlarının olmaması, işyerindeki fiziksel şartlar (havalandırma, ısıtma, aydınlatma, gürültü v.b.) ekip çalışması gibi işgörenleri motive etmeye yönelik özendirme araçları, otel işletmelerinin özel durumlarından dolayı kullanılmaları gereken araçlar olarak sayılabilir (Oral ve Kuşluvan,1997:113). Bu bağlamda kararlara katılma, en etkin motive edici araçlardan biridir. Çalışan personelin üretim potansiyelini harekete geçirerek, iş tatminini oluşturacak bir uygulamadır diyebiliriz.

#### **3.2.3.4.Amaç Birliği**

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgütü olarak işletme amaçları ile işgören amaçları arasında bir denge sağlamaktır, örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı insan sömürmekte değil insanı kazanmakta aramak gerekir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaçları arasında bir bütünleşme sağlanırsa bundan her ikisi de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir (Tümtürk, 2002: 63).

### 3.2.3.5.Eğitim

Örgütte eğitim, yaşamsal öneme sahip olmanın yanı sıra, çalışanları motive eden bir araçtır. Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet etmektedir. Bireylerin kariyer gelişimi açısından işletmelerde eğitim faaliyeti önem kazanmaktadır. Böylece birey, örgütün kendisini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu algılayacak ve motivasyonunu arttıracaktır (Keser, 2006: 173).

Eğitimin gerekliliği başlıca 3 ana amaca dayandırılabilir:

- Yeni bilgiler sunulması,
- Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması,
- İşgören(ler)de tatminin yaratılması.

Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü kendini değişen koşullara uyumlandırma gereksinmesini o da hisseder. Organizasyonun bunu sağlaması ise açıktır ki, organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile olanak bulacaktır. Çünkü organizasyonel tutum ve davranışların değişmesinin uygulamada değer kazanması, bu yeni tutum ve davranış kalıplarının üyelere göçerilmesi ile olanaklı kılınacaktır (Kaynak, 1995: 147).

### 3.3. Motivasyon Teorileri

Yöneticiler, şirketlerinde yüksek performansa ulaşmak amacındadırlar. Bu nedenle performanslarını artırmak için çalışanları motive ederler. İşgörenin performansını artırabilmek amacıyla nasıl motive edilebilir? Sorusuna cevap ararlar. Bu bölümde, yöneticilere uygulamada yardımcı olabilmek amacıyla motivasyon teorileri ele alınmaktadır (Yaraş, 2002:11).

Motivasyon teorileri başlıca iki başlık altında toplanabilir

1-Kapsam Teorileri

2-Süreç Teorileri

### 3.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. Bu teorilerin tespitine göre insanlar, ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. Kapsam teorilerinin, insan gücü ve ihtiyaçların sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur. İnsan davranışlarının belli bir amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına inanan bu teorisyenlerin geliştirdikleri teoriler, ihtiyaçların giderilmesi teorileri adı da verilmektedir (Kılıç,1998: 33).

#### 3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow (1971) insan güdülerinin hayvan güdülerinden bazı yönlerden farklı olduğunu savunmuş ve insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğu sayılısından hareketle güdüleme olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un (1987) modeli, farklı güdusel ihtiyaçların hiyerarşik bir şekilde somuttan soyuta doğru sıralanabileceğini ve yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanabilmesi için öncelikle alt düzeyde ihtiyaçların doyurulması gerektiğini öne sürer (Argon ve Eren, 2004:119).

Birey fizyolojik gereksinimleri karşılandıktan sonra ikinci kademedeki güvenlik gereksinimlerinin tatminine yönelecektir. Güvenlik gereksinimlerinin makul ölçüde tatmini halinde sosyal gereksinimler ortaya çıkacaktır ve bunları da saygınlık gereksinimi izleyecektir. Bu tür gereksinimlerin makul ölçüde tatmininden sonra kişi en yüksek gereksinim kategorisi olan kişisel bütünlük gereksinmesi (kendi kendini tamamlama) düzeyine yükselecektir (Argon ve Eren, 2004:119).

Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin doğuştan kazanılmış gereksinimler olduğu ve yüksek kademe gereksinimlerinin ise sonradan kazanılmış olma niteliği gösterdikleri bilinmektedir. Ancak bireysel gereksinimlerin oluşumlarında dinamik bir yapı gösterdikleri bilinmektedir. Bir başka deyişle doyurulan gereksinimlerin yerini daha sonraki kademe gereksinimi alır. Bu bireyin, belli bir basamaktaki gereksinim doyum

bulmadan, daha üst basamakta bulunan gereksinmeyi hissetmeyeceği ya da ona ulaşma çabasına girişmeyeceği anlamını taşır (Aydemir ve Birdal, 1992: 85).

### 3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

F.Herzberg, Maslow gibi güdülemenin temelinde gereksinimlerin olduğunu savunmuştur. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplanmıştır (Akat, v.d., 2002: 275; Gallagher, Hillel, Einhorn: 1976: 358; Breugh, 1981: 142).

I.grup: Güdüleyici(motive edici) Etmenler: İşin içeriği ile ilgili olan etmenler;

- İş başarma
- Tanınma
- Sorumluluk
- Gelişme ve ilerleme şeklinde sıralanabilir.

Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğunun birey üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaz.

II.grup:Koruyucu (hijyen) Etmenler:İşin çevresi ile ilgili olan etmenler;

- İşletmenin yönetimi ve politikası
- Denetim
- Ücret
- Çalışma koşulları olarak ifade edilebilir.

Koruyucu etmenlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır. Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder.

Sonuç olarak, işgörenleri daha etkin güdüleyebilmek için, içsel faktörler harekete geçirilmeli, ancak dışsal faktörlerde unutulmamalıdır.

Herzberg'in kuramı bazı yazarlar tarafından çeşitli kereler gözden geçirilmiş ve üzerinde aydınlatıcı çalışmalar yapılmıştır. Herzberg'e göre, yönetim, çalışma ortamında güdüleme araçlarını kullanma şansını verebilecek bir örgütlenme yoluna gitmek

zorundadır. Gdleme araçları içinde Herzberg, “işin zenginleŐtirilmesi” kavramına özellikle önem verir. Bu kavram çalışanların gözünde yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek amacıyla güdüleme kuramının sistemli bir biçimde uygulanmasıdır (Özkalp, 1982: 145). Burada iş zenginleŐtirme kavramıyla çalışana daha fazla sorumluluk ve söz hakkı tanınması amaçlanır. IŐinde sorumluluk sahibi olan kişi işini daha anlamlı bulacaktır.

Herzberg, kişiyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, tatmin etmeyen faktörleri ise “hijyen faktörler” olarak sınıflandırmıŐtır. Motive edici faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve geliŐmedir. Herzberg’e göre kişi işinde kendini geliŐtirdikçe, sorumluluk stlendike tatmin olacaktır. Aksi durumda tatminsiz olamayacak fakat içsel olarak tatminde olmayacaktır (Parsons, Broadbridge, 2006: 121). Bu teoriye göre; yöneticiler çalışanlarını motive etmek için hijyen faktörlerini sağlamalı ayrıca motive edici faktörler üzerinde de durmalıdırlar.

### 3.3.1.3. Alderfer’in ERG Kuramı

Alderfer, kuramını, Maslow’un modelini, modern koşullara uyarlamak ve basitleŐtirmek suretiyle “Varlığı sürdürme”, “İliŐkilerde Bulunma” ve “Gelişme İhtiyaçları” zerine kurmuŐtur. VİG kuramında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Argon, Eren, 2004: 122).

- Varolma İhtiyaçları: Fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durma ve güvencede olma.
- İliŐkisel ihtiyaçlar: Başka insanlarla hem çalışma ortamında hem de sosyal yaşamın diğer alanlarında iyi iliŐiler kurma ve sürdürme.
- Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: Potansiyeli geliŐtirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olma.

Varolma ihtiyacı, Maslow’un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İlişki ihtiyacı sevgi ve ait olma ihtiyacı ile uyumludur. Gelişme ise sayĐı ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarını içerir. Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılıklar bireyin gelişme

düzeyine bağlıdır. Üniversiteden yeni mezun bir genci varolma ihtiyacı güdülerken, daha sonra iş bulup çalışmaya başladığında başkalarıyla ilişkide bulunma ihtiyacı güdüleyici olacaktır. Fakat daha sonraları bir ailesi ve çocukları olduğunda yeni finansal sorumluluklar yüklenmek zorunda kalacağından yeniden varolma ihtiyacına dönelecektir (Yüksel, 2000: 138).

### 3.3.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar (Koçel, 2003: 643):

- İlişki kurma ihtiyacı,
- Güç kazanma ihtiyacı,
- Başarma ihtiyacı.

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olmayan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli, olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2003: 643).



Bu açıklamalar doğrultusunda eğer işletmeler, seçtikleri personelin kişisel özelliklerini ve onları nelerin güdüleyebileceğini bilirlerse çalışanlarını istedikleri davranışa kolayca sevk edebileceklerdir diyebiliriz.

### **3.3.2.Süreç Teorileri**

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler çalışanların, ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlarını nasıl seçip belirlediklerini ve seçimlerinin başarılı olup olmadığına nasıl karar verdiklerini açıklayan motivasyon teorileridir. Süreç teorileri kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun “personelin nasıl motive edilebileceği” sorun olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki motifleri keşfetmek (anlamak) yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir (Macit, 2001: 23).

#### **3.3.2.1. Victor Vroom’un Beklentiler Kuramı**

Bu kuram, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Şöyle ki, bireylerin gereksinmelerinin tatmini davranışların gizli nedeni olarak olmakta ve davranışı ortaya çıkaran nedenleri çevresel uyarıcılarla, insan gereksinmeleri arasındaki ilişkileri de aramaktadır. Bu kurama göre, organizasyonlarda başarıyı belirleyen değişkenler 3 tanedir. Bunlar; güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ve rol algılamasıdır. Her şeyden önce birey, organizasyonda çalışmayı ve başarmayı kendisi istemeli ve arzu etmelidir. Bu arzuyu duymayan birey işinde gönülden çalışmayacak veya her verilen görevi reddedecektir. Bu nedenle işte başarıya ulaşmanın ilk etmeni bireyin işine karşı duyduğu istektir (Özkalp, 1982: 148).

Bu kuramda temel değişkenler çekim, beklenti ve sonuçlardır. Çekim bireyin belirli bir sonucu tercih etme gücünü gösterir. Bu da bireyin elde edeceği sonuca verdiği değer ile ifade edilebilir. Bir bireyin belirli bir sonucu tercih etmesi için o sonucun çekiciliğinin olumlu olması gerekir. Eğer birey ilgisizse çekicilik sıfır olur. Eğer birey o sonucu elde etmemeyi yeğliyorsa çekim olumsuzdur (Baysal ve Tekarslan, 2004: 162, Breugh, 1981: 142).

Vroom'un kuramı, bireylerin beklenti ve tercih edilirlüklerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte, bu farklılıklarının nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Bu nedenle, bu model, basit ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir (Özkalp, 1982: 157).

### **3.3.2.2. Porter-Lawler Modeli**

Bu modelde de bireyin motive olma derecesi bekleyiş ve valens tarafından belirlenmektedir. Ancak yüksek başarı için sadece yüksek bir gayret yeterli değildir. Bunun yanısıra bilgi ve yetenek ile bireyin kendisi içinde algıladığı rol de önem taşır. Bu üç değişkene göre gösterilen performans belirli ödüllerle ödüllendirilecektir (içsel ya da dışsal), Bu noktada Vroom'un modeline ek olarak "algılanan eşit ödül" vardır. Bunun anlamı, herkes kendi performansını başkalarınınkini ile mukayese ederek kendi performansının nasıl değerlendirileceği konusunda karara varmasıdır. Sonuçta kişinin fiilden aldığı (içsel ya da dışsal) ödül bireyin algıladığı eşit ödülde az ise birey tatmin olmayacak, dolayısıyla bekleyiş ve valensi etkilenecektir (Seyhun,1999: 12).

### **3.3.2.3. Eşitlik Teorisi**

Adams tarafından geliştirilen teoriye göre, kişilerin kendi ödül katkılarıyla benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşıladıklarında, eşitsizlik durumu söz konusu olur ise motivasyonları düşmektedir. Teori bu yönüyle çalışma

yaşamının gerçekleri ile örtüşmektedir (Tortop, v.d., 2006: 133).

Teoride dört temel kavram bulunmaktadır:

Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan

Diğer kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan

Ödüller: Çalışma karşılığı elde edilenler,

Katkılar: Kişinin eğitimi, zekası, deneyimi gibi özellikleri.

Teorinin temel öngörüsü; kişinin ödülünün kişinin katkısına oranının, diğer kişinin ödüllünün diğer kişinin katkısına oranından büyük ya da küçük olmasına göre, davranışını değiştireceğidir. Bu tür durumlarda kişi ücret artışı isteyerek kendi ödülünü artırabilir, diğer kişinin ödülünü düşürterek veya katkısını azaltarak onun oranını düşürmeye çalışabilir veya karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirebilir. Bunlarda başarılı olmaz ise kendince savunma mekanizmaları geliştirerek, eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir ya da işini bırakarak veya başka bir işe geçerek, söz konusu bu eşitsizlik durumundan uzaklaşır (Tortop, v.d., 2006: 133).

Eşitlik teorisinde ki amaç organizasyonların çalışanlarına adilane bir tutum içinde bulunmalarıdır. Çalışanlar adil davranılmadığını anladıkları takdirde, bu durumdan hoşnut olmayacaklar, başarılarını azaltacak veya işten ayrılma eğiliminde bulunacaklardır. Eşitlik teorisindeki en önemli vurgu, genel ücret dağılımına dikkat edilmesi hususudur (Larson, 1987: 153, Li, v.d., 2000: 213).

Eşitlik teorisinin temel öngörüsü; çalışanların kendi girdi (işle ilgili tecrübeleri, başarıları vb.) ve çıktılarını (ücret, ödül vb.) başkalarıyla kıyasladıklarında eğer bir adaletsizlik olduğunu hissetmeleri halinde bunları işlerindeki performansla yansıtmaları olarak tanımlayabiliriz. Eğer işletmelerde, güvenlik, terfi olanağında, çalışma koşullarında, işin esas yönlerinde ve sosyal yönlerinde bir eşitsizlik olduğu takdirde bu işletmeler için yüksek devir hızına sebep olacak faktörlerdir (Telly, v.d., 1971, Mitchell, 1982: 80).

### 3.3.2.4. Amaç Teorisi

Bireysel Amaçlar Teorisi Edwin Locke tarafından ortaya konmuştur. Bu teoriye göre; Çalışanların organizasyondaki başarılarının belirlenmesinde kişisel amaçların büyük bir önem taşıdığıdır. Kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Belirlenen bu amaçların organizasyonda güdülenmesi, diğer bir ifade ile işletme amaçları ile bağdaştırılması gerekmektedir. Locke, kişiler tarafından belirlenen amaçların nitelikleri ile organizasyondaki başarılarının motive edilmesindeki rolleri şu şekilde sıralanmaktadır (Şener, 2001: 276).

- Amaçlar açık ve belirgin olmalıdır. Genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır. Örneğin; “saatte on ürün sat”, “elinden geleni yap” talimatından daha etkili olacaktır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir. Kuruluşlarda amaçlara göre yönetim sistemi benimsenmeli ve yöneticiler amaçları belirleme sürecine astlarını da dahil etmelidirler.
- Amaçlar iddialı olmalıdır. Zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla motive eder.
- Amaçlara ne derece ulaşıldığına dair geri bildirim sağlanmalıdır.

Adams, General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları güdülemek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Adams ayrıca, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin çalıştıklarını da belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgütte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak, ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler, sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler vb. hususlar ön planda olmaktadır. Bireyler ödül adaletini belirlemek için, bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik söz konusuysa, dengesizlik durumu söz konusu olmaktadır (Argon ve Eren,

2004: 131).

### 3.4. İşgücü Devir Hızının Motivasyon İle İlişkisi

Yirmi birinci yüzyılda, işletmelerin en önemli sermayesi, çalışanlarıdır. Var olan gerçekler çalışanlar tarafından anlaşılırsa daha istekli bir şekilde ortak hedeflere ulaşmak için hareket edilecektir. İşletmeler, bu sermayeyi en iyi şekilde değerlendirmeli, rekabet ortamında yeni bir yatırıma girerken teknolojik ve ekonomik kaynaklarının yanı sıra, artık insan gücü kaynaklarının önemini de bilerek ve değerlendirerek hareket etmek durumunda ve zorunluluğundadırlar. İşletmeler, müşterilerine, yatırımcılarına ve çalışanlarına katma değer yaratan bir organizasyon oluşturmaya çalışmalıdırlar. Artık işletmelerin pazar değerini satışların yüksekliği değil, kurum kültürü belirlemektedir. Eğer çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissedersen işleme bağlılıkları artacak bu da beraberinde müşteri memnuniyetini getirecektir işletmenin uzun dönemde ayakta kalması için amaçlanan bu sonuca ancak motive edilmiş çalışanlarla ulaşılabileceği kesinlikle unutulmamalıdır ([tsrsb.org.tr](http://tsrsb.org.tr), 2007 ).

Motivasyonun işletmelerde verimlilik düzeyinin geliştirilmesi ile yakından ilişkisi vardır. İşletmelerde motivasyonu genellikle iki ögeye bağlı olarak kullanılmaktadır. Davranışların, hareketlerin bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması, ikincisi de bu davranış ve eğilimin eylemle ilişkilendirildiğinde dışsal faktörlerle desteklenmesidir. İşgörenlerin başarılarının ve etkinliklerinin artırılabilmesi yaptıkları işleri sevmeleri ile gerçekleşebilir. İşlerini severek yapan işgörenler içsel tatmin hissederler ve bunun sonucunda da işlerine olan bağlılıkları artar (Kılıç, 1998: 11).Organizasyonlar için çalışma koşulları önem arz eden bir konudur. Çalışanların morali personelin işinden ayrılmasına önemli etki eden faktörlerdir (Johnsrud, Heck ve Rosser, 2000: 34 ).

Çalışanlara ödenen ücretler, maaşlar, ikramiyeler, parasal olmayan faydalar, organizasyonların maliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturur. Zaman zaman bu maliyetler organizasyonun toplam maliyetlerinin yarısı veya yarısından da daha fazla olarak gerçekleşmektedir. Bu gerçek göz önüne alındığında çalışanlara yapılan

ödemelerin, çalışanların motivasyonunu ve performanslarını arttırarak organizasyonun başarısına katkı sağlaması beklenmektedir. Yöneticiler genelde yüksek performansla çalışan bireylerin mutlak memnuniyet içersinde oldukları yanılıgısına varırlar. Yüksek performansla çalışan örgüt elemanlarının bir kısmı işlerindeki kişisel tatminden kaynaklanmayan nedenlerden ötürü de çalışmalarına devam edebilirler. Bireyin işinden kaynaklanan kişisel tatmini; hem işini yapabilme yeteneğinden ve hem de motive olmasından kaynaklanan bir sonuçtur. Sorumluluğun büyük bir kısmı çalışanda olmasına rağmen onların gelişimini desteklemek, yaratıcılıklarını teşvik etmek, tatmin olmalarını sağlamak ve uzun süre bu performanslarını muhafaza etmek konusunda yöneticilere de büyük görevler düşmektedir (Topçu,2003:2).Çünkü ayrılan kişi işletme için en iyi eleman olabilir. Bir başka durumda çalışanlar ayrılmazsa bile sözlerin yerine getirilememesi moral eksikliği ile birlikte, iş kazaları ve sabotaj durumlarını ortaya çıkarabilir bu da işletme için önemli sorunları beraberinde getirir (Mak&Sockel, 2001: 265)

Yöneticilerin işgörenlerine verdikleri maddi öğeler, ödüller ve statü ise onların dışsal tatmin duymalarına neden olur. İşletme yöneticileri motivasyon ve iş tatmini konularını iyi bilmek zorundadır. Bu konuları işletmelerinde uygulayabilmeleri de grup odaklı faaliyetlere ağırlık vermeleri ve yeni bir liderlik anlayışı ile gerçekleşir. İşletmelerde kalite anlayışının gereklerinin yerine getirilmesi sağlam bir işgören politikası izlemelerine ve dolayısıyla işgören devir hızının azalmasını sağlayacaktır. İşgören devir hızının azalması iyi bir yönetimin ve motivasyon uygulanmasının doğal bir sonucudur (Kılıç,1998).

Turizm işletmelerinin yönetiminde önem kazanan part-time çalışan işçilerin(geçici işçiler) tercih edilmesi ve bu çalışanlara diğer kadrolu elemanlara göre daha az ücret ve bazı sosyal hakların verilmemesi birtakım sorunları beraberinde getirmiştir özellikle işyerinde belli bir örgüt kültürünün yaratılamaması ve bunun sonucunda da doğal olarak işten ayrılma eğiliminin bu işletmelerde daha fazla olduğu görülmektedir. Geçici işçilerin işten ayrılmalarına sebep olan faktörleri öncelikli olarak aldığımızda çalışanlara karşı adaletsiz davranılması, çalışanların kararların dışında

birakılması ve amirlerinin toleranslı davranılmaması gibi özellikle motivasyonel faktörlerinde ki örgütsel-yönetmel araçların kullanılmaması, çalışanları işlerine karşı olumsuz tutum beslemelerine ve işten ayrılma eğilimlerine neden olmaktadır (Foote, 2004: 963).

Devir hızı birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bunlar sağlık sorunları, cinsiyet ve çalışanlara destek verilmemesi gibi hususları içermektedir. Sağlık sorunları kişinin işteki performansını ve rolünü sürdürmesinde engel oluşturabilecek en önemli unsurdur (Adams, Beehr,1998: 51). Burada işgörenleri tatmin etmede psiko-sosyal araçların önemli bir faktör olduğu sonucuna varabiliriz. Çalışanları elde tutmanın en önemli yolu onları motive etmektir. Çalışanları organizasyonun amaçlarına göre yetiştirmelerinin sağlanmasını şu teorilerle açıklayabiliriz. Bunlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Hackman Oldhams'ın iş karakterleri teorisi. Bu teorilerin paylaştıkları ortak görüş ise çalışanların ihtiyaçlarının yerine getirilmesi hususudur. Motivatörlere göre memnuniyeti artırmanın bir yolu da çalışana işin bir parçası olduklarının hissettirilmesidir. Burada iç motivatörler (kişinin özel istekleri, gelişme ihtiyaçları, sosyal destek ve güvenlik) gibi unsurlardır. Dış motivatörler ise çevresel faktörlerle ilgilidir. Bunlar çoğunlukla iş yerinde çalışanla yönetici arasındaki iletişimin sağlanması, ücret ve kariyer gelişim fırsatlarına önem verilmesi olarak sıralayabiliriz. Bir yöneticinin işgörenine verdiği destek onun motivasyonunu artıracak bunun sonucunda da stresi azaltıp iş performansını artıracaktır (Mak & Sockel, 2001: 265). Motivasyonun artmasıyla çalışanların performansını artıracak ve bu da doğal olarak devir hızına etkisini gösterecektir (Mitchell, 1982: 80; Woods ve Macaulay,1989: 80)

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, çalışanların motivasyonunu artırmak için, işletmeler çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli ve bunlara göre motivasyon araçlarını seçmelidir. Özellikle araştırma konumuz kapsamında değerlendirdiğimiz turizm çalışanlarının yaş ve eğitim seviyelerinin düşük olması itibariyle bu çalışanların ekonomik faktörlerden ücret ve kâra katılım gibi araçların seçilmesi gerekmektedir. Bu kişilerin birincil ihtiyaçlarının en üst seviyede karşılanması sağlanmalıdır. Bu bağlamda

çalışanların motivasyon seviyeleri ve performans düzeyleri artacak ve sonuç olarak da çalışanların işyerine bağlılıkları artacaktır denilebilir.

### **3.5.Motivasyonun İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi**

Bu konuda Motivasyonun İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi kapsamında; İş Tatmininin Tanımlanması, Kapsam ve Süreç Kuramlarının İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi ve İş Tatmininin Motivasyonla İlişkisi işlenecektir.

#### **3.5.1. İş Tatmininin Tanımlanması**

İş tatmini, işgörenler fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir.”İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir (Bingöl,1990: 200).

İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, v.d., 2001:136). Bir başka tanımlamaya göre; kişinin işinden ya da işe ilgili tecrübelerini değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu duygusal durum ya da memnuniyet olarak tanımlayabiliriz (Luthans, 1995; 129; Şimşek, 1995: 92).

İş tatmini genel olarak kişinin işine karşı gösterdiği tutumdur diyebiliriz. Bu tutumlar genel olarak, karışık duyguların toplamıdır. İnançlar ya da bilgi, duygular, algılar, duyarlılık ya da işe karşı yapılan değerlendirmeler ve davranışsal eğilimlerdir (Organ, Hamner, 1982-287: Newstorm, Davis, 1990:195). Yukarıdaki açıklamalardan sonra iş tatminini; çalışanların işlerine karşı gösterdiği olumlu tutum olarak değerlendirebiliriz. Ayrıca yaşamın önemli bir kısmının işten oluştuğunu varsayarsak iş doyumunu kişinin genel yaşam tatminini etkileyen en önemli unsurdur diyebiliriz.

#### **3.5.2.KapsamSüreç Kuramlarının İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi**

Bu konuda; İş Tatmini Açısından Maslow’un Güdüleme Kuramı, Alderfer’in



VIG Kuramı, Herzberg'in Gdleme Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi işlenecektir.

### **3.5.2.1. İ Tatmini Açısından Maslow'un Gdleme Kuramı**

Maslow, giderilen ihtiyacın bir motivatr olmayacağını belirtmektedir. Her ne kadar, ana hatlarıyla bu doğru olabilirse de bireysel ihtiyaçların, tek bir eylem veya eylemler sonucunda tamamen veya sürekli olarak asla tatmin edilemeyeceği de bir gerçektir. Birey uygun Şekilde davranırsa, ihtiyaçlar sürekli ve tekrarlı olarak karılır. Eğer çok sayıda ihtiyaç aynı anda ortaya çıkıyorsa, bu gerçek ihtiyaçların giderilmesinin sabit bir hiyerarşik düzen içinde giderildiği fikri ile eliir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar olarak iki grupta toplamak mümkündür. Bu Şekilde i tatmininin determinantları olarak hem bireysel, hem de örgütsel ihtiyaçların ele geçirilmesi gerekecektir (Yılmaz,1997: 85).

### **3.5.2.2.İ Tatmini Açısından Alderfer'in VIG Kuramı**

VIG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini var olma, ilişki ve gelişme (VIG) olmak üzere üç basamağa indirir ve kuram adını bu kavramların ba harflerinden alır. Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İlişki ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyaçları ile uyumludur. Gelişme ihtiyacı ise, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içerir. Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılıklar bireyin gelişme düzeyine bağlıdır. Üniversiteden yeni mezun bir genci varolma ihtiyacının karşılanması tatmin ederken, daha sonra i bulup çalışmaya başladığında başkalarıyla ilişkide bulunma ihtiyacının karşılanması tatmin edecektir. Fakat daha sonraları bir ailesi ve çocukları olduğunda yeni finansal sorumluluklar yüklenmek zorunda kalacağından yeniden varolma ihtiyacına dönülecektir (Aksel, 2003: 108).

VIG kuramına göre tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine

çalışılır. Ancak, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu da artar. Birey gelişme ihtiyacı gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılamadığında sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha üst düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir (Aksel, 2003: 108). Bu bağlamda yöneticiler çalışanın hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini tespit etmelidir çünkü bireyin hangi ihtiyaç düzeyinde yer aldığını bilirse çalışanın bilgi, yetenek ve seviyesini en üst düzeye çıkarmasını sağlayabilirler.

### **3.5.2.3. Herzberg'in Güdüleme Kuramının Değerlendirilmesi**

Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörlerini kesin çizgilerle ayırdığı görülmektedir. Bu faktörler yakından incelendiğinde hijyen faktörlerinin ortamından kaynaklanan dışsal faktörler motivatörlerin ise kişinin tutumlarından kaynaklanan içsel faktörler olduğu görülmektedir. Herzberg, hijyen faktörlerinin iş tatmini sağlamada etkili olmadığını, sadece tatminsizliği giderdiğini ileri sürmektedir. Bu görüşün, uygulamadaki gözlemler ve çok sayıda yönetici ile yapılan görüşmeler sonucu, doğruluğunu kanıtlamanın güç olduğu belirlenmiştir. Aksine iş ortamından kaynaklanan faktörlerin, iş tatmini sağlamada ağırlıklarının daha fazla olduğu belirlenmiştir (Yılmaz,1997:87).

### **3.5.2.4. İş Tatmini Açısından Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisinin, iş tatmini açısından en önemli tarafı organizasyonun sağladığı ödüller ve ödül sistemlerine olan etkisidir. Resmi organizasyonel ödüller ve ödül sistemlerine olan etkisidir. Resmi organizasyonel ödüller (ücret, terfi vb.) resmi olmayanlara göre (içsel tatmin, başarı duygusu vb.) daha kolay gözlenir. Bunlar ekseriya kişinin eşitlik anlayışının temelini oluşturur. Sosyal kıyaslamalar, iş ortamında açıkça güçlü faktörlerdir. Eşitlik teorisi, üç önemli mesaj vermektedir. Öncelikle, organizasyon içindeki herkesin ödül sisteminin esasını anlama ihtiyacıdır. Örneğin, kişi iş hacmine

göre değil de yaptığı işin kalitesine göre ödüllendiriliyorsa bu gerçek herkese açıkça duyurulmalıdır. İkinci olarak, kişiler ödüllerin çeşitli ve farklı yönlerini görme eğilimindedir. Çeşitli ödüllere ilişkin deneyimleri ve algılamaları vardır. Son olarak, çalışanlar eylemlerini, algıları üzerine oluştururlar. İş hayatında çok rastlanan bir örnek olarak, iki mühendis tamamen aynı maaşı alsalar dahi, her biri diğerinin daha fazla aldığını düşünür. Ülkemizde ve birçok ülkede özel sektör kuruluşlarında maaşlar gizlidir. Bu gizlilik kişilerin eşitlik deneyimini gerçeklerden çok algılar üzerine oluşturmasına yol açar (Yılmaz,1997: 88).

### **3.5.3. İş Tatmininin Motivasyonla İlişkisi**

Motivasyon, temel bir psikolojik süreçtir. Motivasyon tanımlarında, arzu istek, hedef, amaç, ihtiyaç, güdü, motif, teşvik kelimeleri yer almaktadır. Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtir. Tatmin ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu içerir. Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışlarla ilgilidir. Tatmin ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995: 92).

Motivasyon ile tatmin kavramlarının kesiştiği nokta her iki değişkeninde zihinsel bir süreç olmayıp, duygusal bir süreç olmalarıdır. Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek, onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir. Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olmuş birey davranışını değiştirmeye güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, güdülenmiş bir birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle, motivasyon,

tatmin yaratabilir. Bundan başka, belirli durum ve duyguların, her iki etkiyi birden göstermesine de şaşmamak gerekir (Deniz, 2005: 330).

Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaşması da iş tatminini ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin “dışsal tatmin”, çalışma esnasında hissettiği tatmin ise “içsel tatmin” dir. Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini içsel ödüller sağlayacaktır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 138).

İş doyumunu sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş doyumunu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişki devamsızlık içinde geçerlidir. İş doyumunu düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık ya da geç gelme olasılıkları yüksektir (Günbayı, 2000: 10).

İş doyumunu, işi bırakmada belirleyici bir faktördür. Ancak işi bırakma üzerinde ekonomik durum da önemli etkiye sahiptir. Bu koşullarda iş doyumunu sağlayamayan bireyler işlerinden daha kolay ayrılmaktadır çünkü başka iş bulma olanakları yüksektir ancak işsiz kalma olasılığının yüksek olduğu koşullarda, çalışanlar işten ayrılmak yerine iş doyumsuzluğuna katlanmayı tercih etmektedir (Gürsel, Izgar v.d., 2003: 138, Luthans, 1995; 127, Wright & Douglas,1992: 603,Organ & Hamner, 1982; 287, Newstorm & Davis,1990:19).

Bu bağlamda motivasyonla iş tatmini birbirini karşılıklı olarak etkileyen faktörlerdir. Dışsal ödüllerle tatmin edilmiş işgörenin motive edilmesi daha kolaydır diyebiliriz. Çünkü; tatmin olan bir birey psikolojik olarak daha uyumlu ve huzurludur. Ayrıca motive edilmiş işgören yöneticilerinin isteklerini daha fazla yerine getirecektir. Böylece karşılıklı beklentilerin karşılanmasıyla birlikte istenilen verimlilik en üst seviyede gerçekleşebilecektir.

## **BÖLÜM IV**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ MOTİVASYONLA OLAN İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KAPADOKYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

İşgücü devri konusunda Türkiyede yapılan araştırmalar oldukça yetersizdir. Konunun önemi, diğer ülkelere oranla Türkiye’de daha geç anlaşılmıştır. İşletme yöneticileri işgücü devrini bir maliyet ve verim sorunundan ziyade, personel tedariki ile ilgili bir sorun olarak ele aldıkları sürece konuyu ayrıntılı bir şekilde incelemek ve çözümler getirmek için yapılan araştırmalar yetersiz kalacaktır. Kapadokya bölgesi, her yıl milyonlarca turiste ev sahipliği yapan, doğasıyla, tarihiyle, kültürel mozağıyla en önemli kültür turizm merkezlerinden biri olup, turizm sektöründe çalışan işgören sayısının yoğun bir bölge olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerde insan kaynağının öneminin anlaşılması, bu tür işletmelerde motivasyon konusunun önemini artırmıştır. Bu çalışmada çalışanların motivasyon düzeyleri, işgücü devir oranları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışma öncesi ulusal ve uluslararası alanda yapılmış olan yayınlar taranmış çalışmanın ana kaynağını oluşturmak üzere anket formu hazırlanmıştır. Daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınarak konuya ilişkin verilerin anket yoluyla sağlanabileceği düşüncesi, çalışmada anket kullanılmasını gerekli hale getirmiştir.

#### **1.İşgücü Devir Hızı Konusunda Yapılan Araştırmalar**

İşgücü devri ile ilgili olarak II. Dünya Savaşı sonrasında bazı özel kuruluşlarda işgücü devri konusunda yapılan araştırmalara rastlanmaktadır. Örneğin, İstanbul Yedikule İplik ve Mensucat Santral Fabrikalarında işgücü devri ile ilgili anketlerin düzenlendiği ve oranları hesaplandığı görülmektedir. Bu istatistiklere göre, 1947-49 yıllarında işgücü devir oranı Mensucat Santral’da % 50 ile %70, Yedikule İplikte ise %

59 ile % 70 arasında değişmektedir. 1959'da yapılan daha geniş kapsamlı bir araştırmada (Zaim) ise Mensucat sanayinde işgücü devri ile ilgili sorunlara ve istatistiklere yer verilmiş ve ücretlerin işgücü devrine etkisi incelenmiştir (Hira, 1998: 63).

Turizm işletmelerinde işgören devri ile ilgili yapılan araştırmalar işgören devrinin yüksek düzeyini ortaya koymaktadır. Örneğin ABD'de 62 otelde bütün departmanlar için yıllık ortalama işgören devri % 69,5 olarak hesaplanmıştır. Amerikan Otelciler birliği tarafından beş bine yakın konaklama işletmesinde yapılan başka bir araştırmada, yıllık işgören devri operasyonel seviyede çalışanlar için % 51,7, şef veya departman amiri seviyesinde çalışanlar için % 11,9 ve genel yönetici seviyesinde çalışanlar için % 13,5 olarak bulunmuştur (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2004: 28).

Amerikan restoranlar birliği'nin 1998'de yaptığı bir araştırmaya göre farklı kategorilerdeki restoranlarda yıllık işgören devir oranı % 33 ile % 100 arasında değişmektedir. Aynı araştırmada, restoranlarda devamlı kadroda çalışan personel arasında yıllık ortalama işgören devir oranının % 50, yarı zamanlı ve saat ücreti karşılığı çalışan personel arasında ise yıllık ortalama personel devir oranının % 100 olduğu belirtilmektedir. İngiltere'de 1998 yılında yapılan bir araştırmaya göre, işgören devir oranı tam zamanlı çalışanlar arasında otellerde % 50, restoranlarda % 55, yarı zamanlı çalışanlar arasında ise otellerde % 42, restoranlarda % 82 olarak hesaplanmıştır. Yine aynı ülkede yapılan başka bir araştırmada konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinde yıllık ortalama işgören devir oranı % 48 olarak hesaplanmış ve işgörenlerin ortalama 18 ay ile 24 ay arasında işletmede kalmasını yaygın ve kabul edilebilir bir süre olarak değerlendirmişlerdir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2004: 28).

Danimarka'da yapılan bir araştırmada, turizm işletmelerinde çalışmaya başlayan işgörenlerin, ekonomide iyileşmeye ve turizm sektöründeki profesyoneller ve diğer çalışanlar arasındaki ücret farkının azalmasına rağmen, beş yıl sonra sadece % 10'unun bu sektörde çalışmaya devam ettiği tespit edilmiştir. Avustralya'da otel işletmelerinde yıllık ortalama işgören devri % 43 iken, Hong Kong'da bu oran % 50'ye yaklaşmaktadır. Genel olarak Asya'da otel, yiyecek-içecek ve turizm işletmelerinde yıllık ortalama işgören devir oranı % 30 olarak bulunmuştur (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2004: 28). İlk

devir hızı çalışmaları Almanya’da 1909 ile 1910 arasında Sumner Slichter’s tarafından 1919 da yayımlanan “İşletmelerde işgücü devir hızı” çalışmasıyla önem kazanmıştır (Cornog, 1957: 247).

Günümüzde işgören devir oranlar turizm işletmeleri açısından incelendiğinde, İzmir’de 16 otel yöneticisi ile yapılan bir araştırmada yıllık ortalama personel devir oranı en yüksek % 41, en düşük % 7 ve ortalama % 17 olarak bulunmuştur. Ankara, İstanbul ve Marmariste beş, dört, üç, iki ve bir yıldızlı otellerde çalışan 157 işgöreni kapsayan bir başka araştırma yıllık ortalama işgören devir oranını sayfiye otellerinde % 59, şehir otellerinde ise % 30 olarak saptamıştır (Alıçcı, 1998; 30).

Malatya’ da 89 işgören ve 12 yöneticinin katıldığı diğer bir araştırmada turizm işletme belgeli 6 otel, 2 restoran ve bir eğlence yerinde yapılan bir araştırmaya göre yıllık ortalama personel devir oranı (gönüllü ve gönülsüz ayırımı yapılmadan) % 49,6 olarak bulunmuştur. Aynı çalışmada personelin mevcut işlerinde çalışma süresi incelendiğinde, bir yıldan az süredir çalışanların oran % 55, bir ile iki yıl arasında çalışıyor olanların oranı ise % 45’dir (Alıçcı, 1998; 31).

Muğla bölgesinde dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci ve ikinci sınıf tatil köylerini kapsayan ve tam zamanlı statüde 359 işgörenin katıldığı başka bir araştırmada yıllık ortalama işgören devri % 50 olarak bulunmuştur. Aynı araştırmada, bölümler bazında ise yıllık ortalama işgören devir oranları yiyecek içecek bölümünde % 62, odalar bölümünde % 50, mutfak bölümünde % 49, muhasebe bölümünde % 41, teknik hizmetler bölümünde ise % 46,5 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılanların daha önceki çalıştığı konaklama işletmesinde bir yıl veya daha az bir süre çalışmış olduğu ortaya çıkmıştır (Alıçcı, 1998; 31).

Livingston’ da 1990 yılında yapılan bir araştırmada yıllık devir hızı oranını % 55 ile % 73 arasında bulmuşlardır. 2001 yılında bir şirket için yapılan devir hızı değerlendirmeleri bazı önemli sonuçlar içermektedir. Şirketten ayrılan % 73 oranında kişinin günde 16 saat veya daha az çalıştığını, ayrılanların % 58’inin serviste 6 aydan daha az çalıştığını % 35’inin 18 yaşının altındakilerin oluşturduğunu ve % 33 ünün yaşlarının 18 ile 25 arasında olduğunu belirtmişlerdir. Turizm endüstrilerinin de yıllık

devir hızı oranının %154'ten %240'a kadar çıktığını belirtmişlerdir (Hendrie, 2004: 434).

Devir hızında en çok ölçülen maliyet unsuru boşalan pozisyonların doldurulması sorunudur. 1998'de 300 servis çalışanını kapsayan otel organizasyonlarında yapılan bir çalışma da devir hızının maliyetini personel başına 267,39 dolar olarak hesaplamışlardır. Diğer hizmet endüstrileriyle karşılaştırıldığında bu oranın düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ulusal restoranlar zincirinin tahminlerine göre her çalışanın maliyetini yaklaşık 5 bin dolar civarında olduğunu belirtmişlerdir (Gustafson, 2002:106).

İstatistik ölçümleri otel işletmelerinde devir hızının % 300'lere kadar çıktığını belirtmişlerdir. İrlanda da yapılan bir çalışmada ise bu oranı % 43 olarak hesaplamışlardır (Carbery, v.d., 2003). Ortalama olarak hizmet endüstrisinde çalışanların 4 ayda bir yer değiştirdikleri ve devir hızı oranının % 240'lara kadar çıktığını belirtmişlerdir (Woods ve Macaulay, 1989: 80).

Turizm araştırmacıları İngiltere'nin güneydoğusunda yaptıkları çalışmada bu oranı % 23 olarak hesaplamışlardır. Bazı turizm endüstrilerinde bu oran % 300'lere kadar çıkmaktadır. Turizm işletmelerinde yapılan bir çalışmada turizm dışında yer alan endüstrilerde işgücü devir hızı oranını % 29 olarak bulmuşlardır. Turizm endüstrilerinde ise, bu oranı % 46 olarak hesaplamışlardır. Yukarıdaki rakamların farklılıklarına rağmen, tüm ekonomiler içinde turizm işletmelerinde devir hızının diğer endüstrilere nazaran % 12,25 daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır. Yiyecek-içecek işletmelerinde yapılan bir literatür çalışmasında turizm endüstrilerinde devir hızını etkileyen faktörlerin turizm sektörünün karakteristik özelliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Walmesley, 2004: 275).

Hizmet endüstrilerinde her bir personelin ortalama devir hızı maliyeti 1,700 dolardır. Böylece çalışanın her hafta kaybetme maliyeti yılda 88,400 dolardır 13 Mart 1998'de Wall Street' de yayımlanan makalede hizmet endüstrilerinde 1988 yılında yaptığı bir çalışmada işletmeler için devir hızının ortalama maliyetini 1,400 dolar civarında hesaplamıştır. İşletmeye olan doğrudan maliyetler (reklam ve eğitim yönetim



ve sekreterlik işlemleri) 1,700 dolar ile 2,500 arasında değişiyor ve dolaylı maliyetler. Örnek olarak verimdeki düşüklük, düşük moral ve işletmenin itibarını kaybetmesi vb.) ise 1,200 ila 1,600 arasında değişiyor. Burger King'in tahminlerine göre; yönetim düzeyindeki ayrılmaların maliyeti 17,000 ila 20,000 arasında değişmektedir (Hogan, 1992: 40).

## **2. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Konaklama işletmelerinde, yöneticilerin en fazla sorun yaşadığı konuların başında işgücü devri gelmektedir. İşgücü devri işletmenin faaliyetlerini, plan ve projelerini önemli ölçüde etkileyen ve verimliliğin artırılması ve faal işgücü pazarını belirlemede, ücretleri belirlemede yani şirketlerin insan kaynakları ile ilgili özel önemli bilgileri öğrenmede, hedeflenen kalitenin yakalanması açısından, ekonomik kârlılığın artırılması, ülke ekonomisi ve toplumsal faktörler nedeniyle çözülmesi gereken bir sorundur (Lucifora, 1998: 353).

Ülkemizde Kapadokya bölgesindeki Konaklama işletmelerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde Ürgüp, Göreme, Uçhisar, Avonos'a kadar olan bölgelerde faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı oteller ile özel belgeli işletmelere uzanan büyük ölçekli işletmelere yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Genel olarak, konaklama işletmelerinde işgücü devri ile yapılan çalışma sayısı da sınırlıdır. Bu çalışmayı önemli kılan etken, hem yönetim kademesine hem de işgörelere yönelik olarak ayrı ayrı yapılarak her iki kesim tarafından konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin analiz edilerek değerlendirilmesidir.

Bu çalışma turizm sektörü çalışanlarına ve konaklama işletmeleri yöneticileri ile işgörelere ilişkin sorunları ortaya çıkararak çözüm önerileri getirmesi kadar, bu alanda yapılacak olan araştırmalara dayanak oluşturacak bir altyapının sağlanması ve araştırmacılara yazılı kaynak oluşturması açısından da büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca elde dillecek sonuçlara göre işletmelerde yüksek maliyetlere neden olan işgören devrinin önlenmesine yönelik tedbirlerin saptanması ise başka amacı oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı işgücü devrinin motivasyonla ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla işgücü devrini azaltmak için en etkili motivatörlerin neler olduğu

incelenecek, bu motivasyon araçlarının uygulanması sonucunda işgücü devir hızının azaltılmasının mümkün olup olmadığı incelenecektir. İşgören devir hızının azaltılması sonucunda işletmenin ve işgörenlerin bundan kazançlı çıkacakları sonucu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu temel amacın sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için, onu şekillendiren alt amaçların belirlenmesi gerekir. Bunlar sırasıyla şu şekilde belirlenmiştir;

1-İşletmelerde meydana gelen işgören devrinin motivasyonla ilişkisini ortaya koymaktır.

2-Hangi motivatörlerin eksikliğinde işgören devri meydana gelmektedir?

3-İşgören devrini azaltmak için hangi motivasyon araçları ne şekilde kullanılmalıdır?

Ayrıca, yukarıda açıklanan alt amaçlar ışığında konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin saptanarak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, araştırmacılara ve ilgili tüm kesime bir kaynak oluşturarak yarar sağlamaktır. Çalışma hem kavramsal olarak hem de alan araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Böylece konunun sadece kavramsal düzeyde kalması önlenerek uygulamaların daha sağlıklı gerçekleşmesine olanak sağlamaktır.

### **3.Güvenilirlik**

Güvenirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerini almasıdır. Aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılılardan arınık olmasıdır (Karasar, 2005: 148). Bu çalışmada anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach's alpha yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda alpha değeri 0,8919 olarak hesaplanmıştır.

“Güvenirlik şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir.”( Karasar, 2005: 148). “r” değeri 0,89 olarak “1” 'e yakın olduğundan bu testin motivasyonu ölçmek için yeterli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **4. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı**

Çalışmada konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörlerin

tespitine yönelik soruların dışında konuyu güçlendirmek amacıyla bazı yönetsel sorunlara ilişkin sorularda sorulmuş ancak doğrudan araştırma kapsamı içerisinde olmadığı için burada yer verilmemiştir. Kapadokya bölgesinde turizm merkezlerindeki büyük ölçekli işletmelerde yapılan bu çalışmada, mümkün olduğu kadar tüm işletmelerde anket çalışması yapılmıştır. Bir işletmede en az beş en fazla on beş işgören tesadüfi olarak seçilmiştir. Bu şekilde bir sınırlandırma yapılmasının nedeni, turizm merkezleri ve işletmelerde olabilecek değişik etkenleri tespit edilmesine yönelik olmasıdır.

Araştırmanın Kapadokya bölgesinde yapılmasının nedeni, bu bölgenin Türkiye turizminde önemli yeri olan bölgelerden biri olması ve birçok işletmenin konuya olan ilgisinden verilerin daha kolay sağlanmasıdır.

Bu araştırma öncelikle yazılı kaynak (literatür) taramasına dayanmaktadır. Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) dökümantasyon merkezi, Gazi Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İnönü Üniversitesi kütüphanelerinde yazılı kaynaklardan ve internet ortamında literatür taraması yapılmıştır. Bu aşamada yapılmış benzer çalışmalar analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmada verileri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları oluşturulmadan önce birçok otelde ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden de yola çıkılarak Kapadokya bölgesinde Göreme, Ürgüp, Avanos, Nevşehir'e kadar faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı oteller ile özel işletme belgeli işletmelere yönelik yapılan anket çalışması iki ayrı grupta yapılmıştır. Birinci grup anket çalışanlarına yönelik olarak uygulanmış olup, ikinci grup anket ise yöneticilere yönelik yapılmıştır. Anketin yöneticilere ve işgörelere ayrı ayrı uygulanmasının en önemli nedeni işgörelerin yöneticilerden etkilenmesini önlemek içindir.

Kılıç(1998) "Motivasyon ile işgören devir hızı arasındaki ilişki" isimli bilim uzmanlık tezi, Aksu(1995) "Otel işletmelerinde işgören devir hızının verimlilikle olan ilişkinin değerlendirilmesi ve Antalya yöresinde bir uygulama" ve Demir(2002) yüksek lisans tezi araştırmaya dayanak olarak kullanılan diğer çalışmalardır. Bunların yanı sıra ile Spector'un(1994) Job Satisfaction Survey adlı çalışması da anket formunun

hazırlanmasında kullanılmıştır

Anketlerin doldurulmasında yüz yüze görüşmeler şeklinde ve katılımcıların gruplar halinde doldurmaları sağlanmış ve anlaşılmayan sorularda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bu aşamada toplam 450 anket yapılmış, çeşitli nedenlerden dolayı ancak 380 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışma kapsamı dışında tutulan daha önce başka konaklama işletmesinde çalışmamış olanlar araştırmamızın deneklerini oluşturmamaktadır. Nevşehir otelciler birliği derneği (2007) verilerine göre Kapadokya’da çalışan işgören sayısı 1250 kişidir. Sekeran’a (2000) göre Bu ana kütleyi 300 kişi temsil etmektedir. Bu uygulamamızda 380 kişi ana kütleyi temsil etmektedir denilebilir.

Ankette demografik sorularla birlikte araştırma amacına uygun olarak toplam 54 soru yer almaktadır. Bu 54 sorunun dışında yalnızca yöneticilerin cevaplama için 24 adet soru daha bulunmaktadır. Birinci bölümde demografik soruların haricinde, çalışanların işe gitmediği gün sayısı, işe gidememe nedenleri, işyerinde rahatsız edici faktörleri, hangi teklifler doğrultusunda iş değiştirebilecekleri vb sorular her cevap şıkkı bir soru olarak düşünülmüştür. Örneğin, Size ne tür bir teklif gelirse iş değiştirmeyi düşünürsünüz? Sorusunda;

Kolay ve rahat bir iş teklif edilirse iş değiştirir misiniz?

- Evet 1
- Hayır 2

şeklinde değerlendirilmiştir. Bu şekilde kodlanarak değerlendirmeye alınan veriler frekans ve yüzde yöntemiyle çözümlenmiştir.

İkinci bölümdeki sorular “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum’a” kadar derecelendirilmiştir.

- Kesinlikle katılmıyorum 1
- Katılmıyorum 2
- Fikrim yok 3
- Katılıyorum 4
- Kesinlikle katılıyorum 5

Anketin 3. bölümünde ise işgücü devir hızı oranını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Yöntem olarak İşgücü akış yönteminin ikinci durum formülü kullanılmıştır. Elde edilen veriler geliştirilmiş olan 13,5 SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans analizi yardımıyla değerlendirilmiş, değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde gösterilmiştir. Çapraz tablolar kullanılarak “cinsiyet ile departmanların dağılımı” gibi iki veya daha fazla değişkenin yüzde ve frekans dağılımları bir arada incelenmiştir.

İkiden fazla gruplar arasında farklılık olup olmadığı araştırılmak istendiği durumlarda “t” testi yetersiz kaldığından sorunu çözmek amacıyla “anova ve one-way anova” test yöntemleri geliştirilmiştir. Tek yönlü Anova testi 0.05 anlamlılık düzeyini (P) temel almaktadır. Buna göre 0.05 değerinden küçük değere sahip gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu, 0.05 değerinden büyük değere sahip gruplar arasında ise anlamlı bir farkın olmadığı yani grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılmaktadır (Yazıcıoğlu &Erdoğan, 2004:191).

Çalışanların işyerinde motivasyonunu etkileyen faktörlere verdikleri önem derecelerini belirlemeye yönelik çeşitli hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

H<sub>1</sub>: Çalışanların cinsiyeti ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların cinsiyeti ile çalıştıkları departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların yaşları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların öğrenim seviyesi ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların turizm eğitimi alıp almaması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Çalışanların çalışma süresi ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Çalışanların çalıştıkları departman ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H<sub>8</sub>: Çalışanların kariyerleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>9</sub>: Çalışanların kadro durumları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>10</sub>: Çalışanların daha önce çalıştıkları işyerinde kalma süresi ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>11</sub>: Çalışanların halen buldukları bölümde çalışma süreleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>12</sub>: Çalışanların halen buldukları pozisyonda çalışma süreleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>13</sub>: Çalışanların aldıkları ücret ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>14</sub>: Çalışanların aldıkları ücretin yeterli olup olmaması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>15</sub>: Çalışanların devir hızı eğilimleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>16</sub>: Çalışanların cinsiyeti ile işgücü devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>17</sub>: Çalışanların kadro durumu ile işgücü devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>18</sub>: Çalışanların aldıkları ücretin yeterli olup olmaması ile işgücü devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>19</sub>: Çalışanların işlerinin uygunluk düzeyi ile işgücü devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>20</sub>: Çalışanların amirleriyle olan ilişkileri ile işgücü devir hızına eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>21</sub>: Çalışanların işletmeden ayrılma isteği ile işgücü devir hızına eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>22</sub>: Çalışanların cinsiyeti ile çalıştıkları işlerinin kendilerine uygunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 5. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, işgörenlerin demografik özellikleri ile motivasyon ve işgücü devir hızı eğilimlerine ilişkin bulguları başlıklar altında toplanmıştır.

### 5.1. Demografik Özellikler

Yapılan anket çalışması sonucunda erkek çalışanların fazlalığı göze çarpmaktadır. Çalışanların çoğunluğu % 54,5'i 26–35 yaşları arasındadır. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1:** Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	251	66,1
Kadın	129	33,9
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	108	28,4
Lise	199	52,4
Önlisans	27	7,1
Lisans	40	10,5
Yükseklisans	6	1,6
<b>Yaş</b>		
25 altı	82	21,6
26-35	207	54,5
36 ve üstü	91	23,9
<b>Turizm Eğitimi</b>		
Almadım	123	32,4
Kurs	82	21,6
Lise Eğitimi	126	33,6
Lisans Eğitimi	49	12,9
<b>Yönetmel Pozisyon</b>		
Üst Yönetici	23	6,1
Orta Yönetici	55	14,5
Alt Yönetici	246	64,7
Diğer	56	14,7
<b>Çalışma Süreleri</b>		
0-3 yıl	69	18,2
4-10 yıl	188	49,5
11 ve üstü	34	8,9

25 altı çalışanlar % 21,6'lık grubu, 26–35 yaş arasındakiler %54,5'i 36 ve üstünü ise % 23,9'luk bir kısım oluşturmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunu 26–35 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Genç elemanların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Turizm sektörünün iş yapısından dolayı özellikle gençlerin tercih edildiğini söyleyebiliriz.

Ankete katılan çalışanların % 52,4 ile lise mezunları oluşturmaktadır.% 10,5 ile lisans mezunları, % 7,1 ile önlisans mezunları, % 28,4 ile ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. En düşük oranı ise % 1,6 ile yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır.

Çalışanların turizmde aldıkları eğitim seviyelerine göre % 32,4 (N:123) almadığını, % 21,6'sı (N:82) kurs aldığını,% 33,2'si (N:126) lise eğitimi aldığını, %12,9'u (N:49) lisans eğitiminde turizm eğitimi aldığını belirtmiştir. Araştırmanın çoğunluğunu lise mezunları oluşturduğundan lise seviyesinde mesleki eğitim alanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Çalışanların turizm alanında çalışma süreleri 0-3 yıl arası çalışanlar % 18,2 (N:69), 4-10 yıl arası çalışanlar %49,5 (N: 188), 32,4 ile (N:123) 11 ve üstü çalışanlar oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada diğer endüstrilerde işgörenlerin ortalama olarak kalma sürelerini 4,2 yıl olarak bulmuşlardır (Woods ve Macaulay, 1989: 80). Bu da yapılan çalışmayla ortak bir sonuç içerdiğini görmekteyiz.

Çalışanların kariyer durumları ise % 6,1 (N:23) ile üst kariyer (Gen. Müd, Gen. Müd. Yrd) de olanlar, % 14,5 (N:55) ile orta kariyer (Şef) mensubu olanlar, % 64,7 ile (N:246) alt yöneticiler (Departman elemanı) ve diğer dediğimiz grup ise % 14,7 lik (N:56) bir kesimi oluşturmaktadır.

Çalışanların kadro durumu ise stajyerler % 6,6 ile (N:25), geçici elemanlar 28,7 (N:109), sözleşmeli elemanlar % 12,1 ile (N: 46), part-time elemanlar % 2,6 (N:10), kadrolu elemanlar ise % 50 (N:190) kişiyi oluşturmaktadır. Araştırmamız kapsamında kadrolu çalışanların fazlalığı göze çarpmaktadır.

Çalışanların otelcilik sektöründeki iş değişikliğinde bir kez iş değiştirenler % 2,6 (N:10) kişi, 2 kez iş değiştirenler % 14,5 (N:55), 3 kez iş değişikliği yapanlar % 14,7 (N:56), 4 kez iş değişikliği yapanlar 27,9 (N:106), 5 ve daha fazla iş değişikliği yapanlar



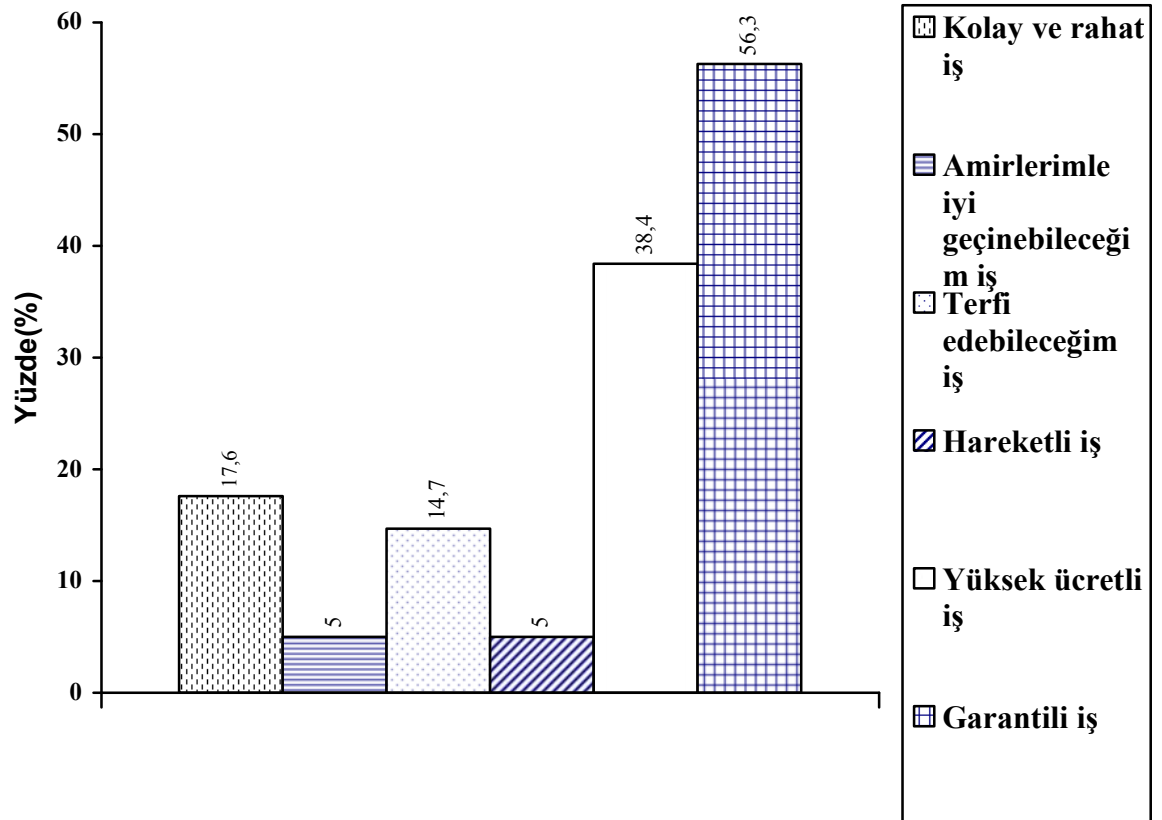
% 40,3'lük bir oranla (N:153) en büyük grubu oluşturmaktadır. Burada çalışanların işgücü devir eğilimlerine daha fazla meyilli oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Çalışanların çalıştıkları işletmeden ayrılma sebeplerinde ise işten çıkarıldım diyenler % 6,6 (N:25) kişiyi, işletme kapatıldı diyenler % 6,1 (N:23) ve diğer (evlilik, askere gitme vb sebepler) grubu ise % 6,6 (N:25) kişi % 79,5 ile (N:302) kişi ise işten kendi isteği ile çıkarıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu da turizm sektöründe gönüllü işten ayrılmaların daha fazla olduğunu ve işletmenin çalışanlarının isteklerini karşılayamadığını söyleyebiliriz.

İşgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımı ise şöyle gerçekleşmektedir. %19,7'si (N:75) ön büroda çalışanlar oluşturmaktadır. % 10,3 (N:39)'ünü muhasebede çalışanlar, % 11,8'ini (N:45) mutfak çalışanları, kat hizmetlerinde çalışanlar % 18,2' lik (N:69) bir grubu, diğer (teknik servis çalışanları) (N:38) %10,0'lık kısmı, en büyük çoğunluğu ise % 30,0'lık (N:114) bir oranla restoran-bar çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde en çok otomasyona gidilemeyen bölümün bu departman olması çalışan işgücünün burada yoğunlaşmasına neden olmuştur.

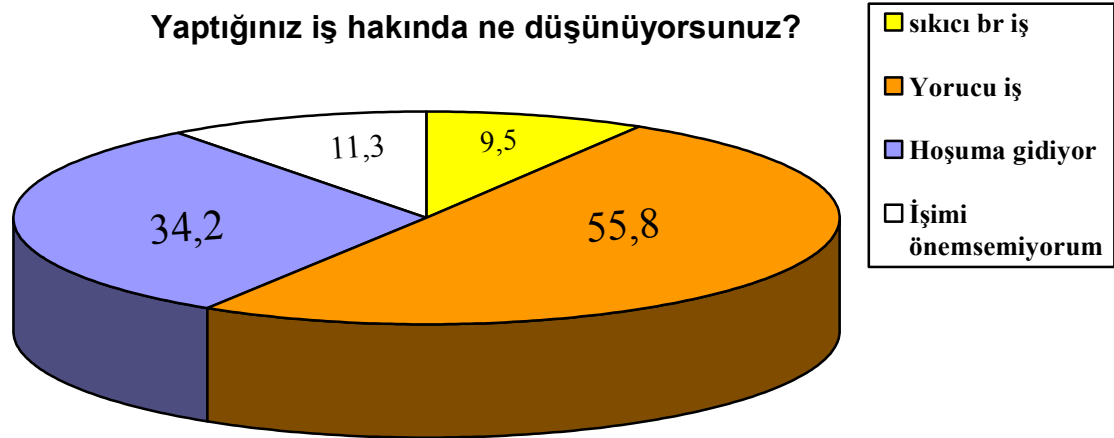
Çalışanların aldıkları ücret dağılımında ise 325 milyon ile 340 arası ücret alanlar ise %11,1'lik (N:42) kısmı oluşturmaktadır. 340 milyon ile 400 milyon arasını alanlar %10,5' lik (40) bir kısım oluşturmaktadır. 400–460 milyon ücret alanlar %31,8'lik (N:121) bir kısım oluşturmaktadır. %46,6'sını (N:177) ise 460 milyon ve üstü alanlar oluşturmaktadır. Araştırmamız kapsamındaki kadrolu elemanların fazlalığı ve bu çalışanların ücretlerinin diğer çalışanlara göre daha fazla olmasıyla sonuç olarak doğal karşılanabilir.

## 5.2. Araştırma ile ilgili Bulgular ve Değerlendirmeler



**Şekil 1:** Nasıl Bir Teklif Gelirse İş Değiştirirsiniz Sorusuna İlişkin Bilgiler

Ankete katılan çalışanların % 17,6'sı (N:67) Kolay ve rahat bir iş teklif edilirse iş değiştirebileceklerini, % 5,0'ı (N:19) Amirleriyle daha iyi geçinebilecekleri bir işi, % 14,7'si (N:56) terfi edebilecekleri bir işi, % 5,0'ı (N:19) değişik ve hareketli bir iş olursa değiştirebileceklerini, en yüksek oranları ise % 38,4 ile (N:146) daha yüksek ücretli bir iş teklif edilirse, % 56,3 ile (N:214) Garantili bir iş teklif edilirse iş değiştirebileceklerini belirtmişlerdir. Burada iş güvencesinin devir hızını etkileyen önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.



**Şekil 2:** Çalışanların Yaptıkları İş Hakkındaki Düşünceleri

Ankete katılan çalışanların % 55,8'i (N:212) işlerini yorucu bulurken, işlerini sıkıcı bulunlar % 9,5'i (N:36), işim hoşuma gidiyor diyenler, %34,2 (N:130), işimi önemsemiyorum diyenler ise % 11,3'lük (N:43) bir paya sahiptir. Turizm sektöründe iş yükünün fazla olması ve çalışma saatlerinin uzun ve yoğun olması gibi olumsuz durumların etkisiyle çalışanlar çoğunlukla işlerini yorucu olarak değerlendirmiştir.

**Tablo 2:** Cinsiyete Göre Motivasyon ölçeğinin T-Testi Tablosu

Cinsiyet	N	(Ort)	Std. Sapma	t- değeri	p-değeri
Kadın	129	3,0345	,62235	1,352	0,177
Erkek	251	2,9451	,60386		

Anlamlılık düzeyi  $P=0,177>0,05$  olduğundan motivasyon ölçek ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Buna göre “ $H_1$ : Çalışanların cinsiyeti ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmektedir. Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda kadınların “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. Erkekler ise “fikrim yok” seçeneğinin altında yer almaktadır.

Fakat tabloda ortalamalara baktığımızda kadınların motivasyon ölçek ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Önbüro ve kat hizmetleri gibi departmanların çoğunluğunu bayanların oluşturması bir bakıma bayanların bu departmanları kendi kişisel eğilimlerine uygun bulması ayrıca önbüro bölümünde kariyer imkanlarının gelişmiş olması, kadın çalışanların motivasyon seviyelerinin daha yüksek çıkmasının bu durumdan kaynaklanabileceğini söyleyebiliriz.

**Tablo 3:** Cinsiyet İle Departmanların Ki-kare Tablosu

Cinsiyet		DEPARTMANLAR						Sütun Toplam
		Önbüro	Muhasebe	Diğer	Mutfak	Kat Hizmetleri	Restoran ve Bar	
<b>Kadın</b>	Sayı(n)	31	13	6	15	45	19	129
	Yüzde(%)	24,0	10,1	4,7	11,6	34,9	14,7	100,0
<b>Erkek</b>	Sayı(n)	44	26	32	30	24	95	251
	Yüzde(%)	17,5	10,4	12,7	12,0	9,6	37,8	100,0
<b>Sütun Toplam</b>	Sayı(n)	75	39	38	45	69	114	380
	Yüzde(%)	19,7	10,3	10,0	11,8	18,2	30,0	100,0

Ki-Kare ( $\chi^2$ ) = 52,697 ve anlamlılık düzeyi  $P=0,0001 < 0,05$  olduğundan, cinsiyet ile departmanlarda çalışma arasında anlamlı ilişki vardır. “ $H_2$ :Çalışanların cinsiyeti ile çalıştıkları departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Yani Kadınlar çoğunlukla önbüro %24 ve kat hizmetlerinde %34,9 çalışırken, erkekler ise çoğunlukla Restoran-bar (%37,8) ve diğer (12,7) departmanlarda çalışmaktadırlar. Bu değerleri Ki-kare tablosunda açıkça görülmektedir. Burada cinsiyetin departmanlara göre farklılık gösterdiğini açıkça görmekteyiz. Özellikle daha yoğun çalışma şartlarına sahip olan restoran-bar bölümünde çalışanların çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluşması bu sonucu doğrulamaktadır.

**Tablo 4:** Yaş Grupları İle Motivasyon Ölçeği Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi(P)</b>
Gruplar arası	1,702	2	,851	2,296	,102
Gruplar içi	139,717	377	,371		
Toplam	141,419	379			

**Scheffe Tablosu**

	<b>N</b>	<b>Alt gruplar = .05</b>
YAS		1
26-35	207	2,9293
25 altı	82	2,9619
36 ve üstü	91	3,0925
Anlamlılık Düzeyi (P)		,148

$P=0,102>0,05$  olduğundan “ $H_3$ : Çalışanların yaşları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır”. Hipotezi reddedilmektedir. Yaş gruplarına göre motivasyon ölçek ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Tablo 5:** Öğrenim Düzeyi İle Motivasyon Ölçeği Varyans Analizi Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar arası	2,694	4	,674	1,821	,124
Gruplar içi	138,725	375	,370		
Toplam	141,419	379			

**Scheffe Tablosu**

Öğrenim düzeyi	N	Alt gruplar = .05
İlköğretim	108	2,8525
yüksek lisans	6	2,9259
Önlisans	27	3,0093
Lise	199	3,0114
Lisans	40	3,1131

$P=0,124>0,05$  olduğundan “ $H_4$ : Çalışanların öğrenim seviyesi ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmektedir. Öğrenim düzeylerine göre motivasyon ölçek ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Tablo 6:** Turizm Eğitimi Alma ile Motivasyon Ölçeği Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
Gruplar arası	2,634	3	,878	2,379	,069
Gruplar içi	138,785	376	,369		
Toplam	141,419	379			

**Scheffe Tablosu**

<b>Turizm Eğitimi</b>	<b>N</b>	<b>Alt gruplar = .05</b>
Almadım	123	2,9027
lise eğitimi	126	2,9378
Kurs	82	3,0387
Lisans eğitimi	49	3,1490
Anlamlılık Düzeyi (P)		,082

$P=0,069>0,05$  olduğundan “ $H_5$ : Çalışanların turizm eğitimi alıp almaması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmektedir.

Turizm öğrenimi almaya göre motivasyon ölçek ortalamaları arasında istatistiksel olarak yeterli düzeyde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Tablo 7:** Turizm Alanında Çalışma Süresi İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
0-3	69	3,1256	,5759
4-10	188	2,9181	,6428
11>	123	2,9789	,5685
Total	380	2,9754	,6108

**Scheffe Tablosu**

	<b>N</b>	<b>Alt Gruplar</b>	
<b>Çalışma Süresi</b>		<b>Grup-1</b>	<b>Grup-2</b>
4-10	188	2,9181	
11>	123	2,9789	
0-3	69		3,1256

Anlamlılık düzeyi  $P=0,045 < 0,05$  olduğundan iş tatmin ölçeği ortalamalarının çalışma süreleri göre anlamlı fark vardır.”  $H_6$ : Çalışanların çalışma süresi ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Yani 0-3 grubu ortalaması diğer iki gruba göre daha yüksek olduğu görülüyor. Bu durumu Scheffe tablosunda daha açık olarak ifade edilmiştir. Bu da genel olarak turizm sektörüne yeni başlayan kişilerin bu sektördeki olumsuzlukları göremediklerinden bu çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek çıkması doğal olarak karşılanabilir.

Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda; 4-10 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir. 0-3 yıl arası çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. 11 yıl ve üstü çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında katılmıyorum düzeyine eğilimlidir.



**Tablo 8:** Motivasyon Ölçek İfadelerinin Çalışma Süresi İle İlişkisi

	Motivasyon Ölçek İfadelerinin Çalışma Süresi ile İlişkisi			F	P
	0-3	4-10	11>		
	Ortalama	Ortalama	Ortalama		
Ücretlerin yeterli olduğuna inanıyorum	2,43	1,91	2,04	5,900	,003
Ücretlerin adaletli olduğuna inanıyorum	2,76	2,46	2,76	2,898	,056
Yükselme imkanı vardır.	2,86	2,62	2,97	3,081	,047
Temel ücret dışındaki katkı programları yeterlidir	2,90	2,76	2,94	,906	,405
Ödül ve ceza uygulamasında personel arasında ayırım yapılmaz	3,23	2,87	3,22	3,851	,022
Başarılarımız her zaman takdir edilir	3,16	2,88	3,05	1,454	,235
Amirlerle aramızda etkili iletişim vardır	3,51	3,11	3,18	2,582	,077
Çalışma arkadaşlarımla tam bir uyum ve yardımlaşma içindeyiz	3,67	3,43	3,59	1,417	,244
İş ortamında stres vardır	3,28	3,55	3,80	3,976	,020
Yan gelirim iyidir	2,55	2,66	2,79	,815	,443
Fikrime ve kişisel ilgilerime önem verilir	2,91	2,92	3,05	,483	,617
İşim çok zevklidir	2,70	2,64	2,41	1,679	,188
İş garantisi vardır	2,25	1,90	2,03	4,376	,013
Tüm amirler işin nasıl yapılacağı konusunda bilgi verir	3,33	2,88	2,61	8,068	,000
Amirlerim kibardır	3,41	3,09	3,05	2,500	,083
İş doyumuna ulaştım	3,23	2,56	2,70	7,599	,001
Çalışma ortamı fiziksel açıdan uygundur	3,29	3,28	3,41	,533	,588
Sosyal güvenlik haklarından yararlanırım	3,88	4,03	4,03	,972	,379
Ücretim yeterli olmasaydı bu iş yerinden ayrılırdım	3,06	2,61	2,65	3,940	,020
Arkadaşlarımla iyi ilişkiler beni bu iş yerine bağlıyor	3,46	2,97	2,93	4,740	,009
Amirlerimin olumlu yaklaşımları bu iş yerinde bulunmam için önemli etkendir	3,28	2,82	2,81	3,731	0,25
Bu işyerinde sağlanan iş güvencesi beni bu iş yerine bağlıyor	3,06	2,64	2,70	3,031	0,49
Yaptığım işin niteliklerime uygun olması bu işyerinde çalışmamda önemli etkendir	3,17	3,04	3,07	,284	,753
Sağlığımı tehdit eden bir ortamda asla çalışmazdım	4,09	4,39	4,47	3,380	,035
Otelde kalmak için yükümlülük hissetmiyorum	3,43	3,70	3,58	1,155	,316
Otelden ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum	3,06	2,97	2,83	,902	,407
İşimden ayrılmak para açısından sorun yaratmaz	2,41	2,04	1,75	7,061	,001

Tablo 8’de Motivasyon ölçek ifadelerinin çalışma süresi ile ilişkisini değerlendirdiğimizde iş doyumuna ulaştım diyenlerin çoğunluğunu 0-3 yıl arasındaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Diğer yaş gruplarına gidildikçe bu oranın düştüğünü görmekteyiz. Sağlığımı tehdit eden bir ortamda asla çalışmazdım sorusuna ise genel olarak tüm yaş grupları yüksek ortalamalar vermiştir. Bu da işyerinde çalışma şartlarının ne denli önemli olduğunu bize göstermektedir. İşimden ayrılmak para açısından sorunlar yaratmaz diyenlerin çoğunluğunu 0–3 yıl arası çalışanların olduğunu görmekteyiz.

**Tablo 9:** Departmanlar İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
<b>Gruplar arası</b>	15,946	5	3,189	9,506	,001
<b>Gruplar içi</b>	125,472	374	,335		
<b>Total</b>	141,419	379			

Scheffe Tablosu

<b>Departman</b>	<b>N</b>	<b>Alt gruplar = .05</b>		
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Restoran ve bar</b>	114	2,7049		
<b>Kat hizmetleri</b>	69	2,9324		
<b>Mutfak</b>	45		3,0472	
<b>Diğer</b>	38		3,1182	
<b>Önbüro</b>	75		3,1312	
<b>Muhasebe</b>	39			3,3207

Anlamlılık düzeyi  $P=0,001 < 0,01$  olduğundan motivasyon ölçeği ortalamalarının departmanlara göre anlamlı fark vardır. “ $H_7$ : Çalışanların çalıştıkları departman ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Yani restoran ve bar, kat hizmetleri çalışanlarının motivasyonu düşük, mutfak, önbüro, diğerde (Teknik servis) çalışanların motivasyonu orta, muhasebede çalışanların ise yüksek olduğu görülmektedir. Yoğun çalışmanın motivasyonu düşürdüğü açıkça görülebilir.

Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda; Restoran ve bar çalışanları “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir. Mutfak bölümünde çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. Diğer (Teknik bölüm) “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. Önbüro çalışanları “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. Muhasebe çalışanları “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. Kat hizmetleri çalışanları “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir.

**Tablo 10:** Kariyer İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
<b>Gruplar arası</b>	12,891	3	4,297	12,570	,001
<b>Gruplar içi</b>	128,528	376	,342		
<b>Total</b>	141,419	379			

### Scheffe Tablosu

Kariyer	N	Alt gruplar = .05		
		1	2	3
Diğer	56	2,7679		
alt yönetici	246		2,9161	
orta yönetici	55		3,2458	
üst yönetici	23			3,4685

Anlamlılık düzeyi  $P=0,001 < 0,01$  olduğundan motivasyon ölçeği ortalamalarının kariyerlere göre anlamlı fark vardır. “ $H_8$ : Çalışanların kariyerleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Yani diğer kariyerde olanların motivasyonu düşük, alt ve orta yöneticilerin motivasyonu orta, üst yöneticiler ise yüksek motivasyondadır. Statüde yükselmenin motivasyonu artırıcı bir etken olduğunu söyleyebiliriz.

Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda; Diğer kariyerde bulunanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir. Orta yöneticiler (Şefler) “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde katılıyorum düzeyine eğilimlidir. Üst yöneticiler (genel müdür) katılıyorum düzeyindedirler. Alt yöneticiler (departman elemanları) “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir.

**Tablo 11:** Kadro Durumu ile Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlık Düzeyi(P)</b>
Gruplar arası	29,597	3	9,866	33,174	,001
Gruplar içi	111,821	376	,297		
Toplam	141,419	379			

**Scheffe Tablosu**

<b>KADRO</b>	<b>N</b>	<b>Alt Gruplar = .05</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>
Geçici Eleman	120	2,6060	
Sözleşmeli	55	2,8638	
Kadrolu	179		3,2132
Stajyer	26		3,2801
Anlamlılık Düzeyi (P)		,098	,934

Anlamlılık düzeyi  $P=0,001 < 0,01$  olduğundan motivasyon ölçeği ortalamalarının kadrolara göre anlamlı fark vardır. “ $H_0$ : Çalışanların kadro durumları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir .Yani geçici eleman, sözleşmeli motivasyonu düşük, kadrolu eleman, stajyerin ise yüksektir. İş güvencesi olanların motivasyonu diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda; Geçici elemanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir. Kadrolu elemanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. Stajyer elemanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyindedirler. Sözleşmeli elemanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir.

**Tablo 12:** Daha Önce Çalıştığı İş Yerinde Kalma Süresi ile Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
Gruplar arası	3,400	4	,850	2,290	,044
Gruplar içi	137,315	370	,371		
Toplam	140,715	374			

#### Scheffe Tablosu

<b>Daha önceki iş yeri çalışma süresi</b>	<b>N</b>	<b>Alt Gruplar = .05</b>	
		1	2
3	77	2,7867	
2	137		3,0103
1	104		3,0115
5+	20		3,0366
4	37		3,0633

Anlamlılık düzeyi  $P=0,044 < 0,05$  olduğundan motivasyon ölçeği ortalamalarının daha önce çalıştığı iş yerinde kalış süresine göre anlamlı fark vardır. “ $H_{10}$ : Çalışanların daha önce çalıştıkları işyerinde kalma süresi ile motivasyon düzeyleri arasında almalı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Yani daha önceki iş yerinde çok kısa ve çok uzun süreli çalışanların motivasyonu daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Daha uzun süreli çalışanlar ileri pozisyonlara yükselme olanağı bulmuştur. Daha kısa süreli çalışanlar ise kendi yaşam koşullarına uygun bir işyeri bulduklarını söyleyebiliriz. Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda; daha önceki işyerinde 3 yıl süre çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir. 2 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. 1 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyindedirler. 4 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyindedirler.

**Tablo 13:** Halen Buldukları Bölümde Çalışma ile Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalama sı</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
<b>Gruplar arası</b>	7,408	4	1,852	5,182	,001
<b>Gruplar içi</b>	134,011	375	,357		
<b>Total</b>	141,419	379			

**Scheffe Tablosu**

Çalışma Yılı	N	Alt gruplar = .05	
		1	2
4	72	2,7182	
3	74	2,9420	
2	76	2,9944	
1	40		3,0528
5+	118		3,1149

Anlamlılık düzeyi  $P=0,001 < 0,01$  olduğundan motivasyon ölçeği ortalamalarının halen buldukları bölümde çalışma sürelerine göre anlamlı fark vardır.  $H_{11}$ : Çalışanların halen buldukları bölümde çalışma süreleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Yani çok kısa ve çok uzun süre çalışanların motivasyonu yüksek, orta süreli( ortalama 2,3,4 yıl) çalışanların ise daha az motivasyon düzeyine sahiptirler. Çok uzun ve çok kısa süreli aynı bölümde çalışmanın daha verimli olduğu görülüyor. Çok uzun süreli çalışanların işlerinin gerektirdiği bilgi ve becerilerini öğrendiklerinden işlerinden diğer çalışanlara göre daha fazla tatmin olmaları muhtemeldir.

Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda; buldukları bölümde 2 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir. 1 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. 5 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyindedirler. 3 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir. 4 yıl süre ile çalışanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir.



**Tablo 14:** Halen Buldukları Pozisyonda Çalışma ile Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
<b>Gruplar arası</b>	3,182	4	,796	2,152	,074
<b>Gruplar içi</b>	137,892	373	,370		
<b>Total</b>	141,074	377			

**Scheffe Tablosu**

<b>Pozisyon Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Alt gruplar = .05</b>
		1
4	76	2,8384
3	75	2,9176
2	98	2,9797
1	36	3,0372
5+	93	3,0967

Anlamlılık düzeyi  $P=0,074 > 0,05$  olduğundan motivasyon ölçeği ortalamalarının halen buldukları pozisyonda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. “ $H_{12}$ : Çalışanların halen buldukları pozisyonda çalışma süreleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 15.** Ücret İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
<b>Gruplar arası</b>	22,979	3	7,660	24,316	,001
<b>Gruplar içi</b>	118,440	376	,315		
<b>Toplam</b>	141,419	379			

**Scheffe Tablosu**

<b>ÜCRET</b>	<b>N</b>	<b>Alt gruplar = .05</b>		
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
400-460	121	2,6590		
340-400	40		2,8621	
325-340	42		2,9757	
460 ve üstü	177			3,2173

Anlamlılık düzeyi  $P=0,001 < 0,01$  olduğundan motivasyon ölçeği ortalamalarının ücrete göre anlamlı fark vardır. “ $H_{13}$ : Çalışanların aldıkları ücret ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Yani ücret arttıkça çalışanın motivasyonu da artmaktadır.

Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda; 400–460 ücret alanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir. 460 ve üstü ücret alanlar “fikrim yok” seçeneğinin üzerinde “katılıyorum” düzeyine eğilimlidir. 340–400 ücret alanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyindedirler. 325–340 ücret alanlar “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir.

**Tablo16:** Alınan Ücretin Yeterliliği İle Motivasyon Ölçeğinin T-Testi Tablosu

<b>Alınan ücret</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t-değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi(p)</b>
<b>Yeterli</b>	61	3,4470	,4672	8,235	0,001
<b>Yetersiz</b>	318	2,8832	,5936		

Anlamlılık düzeyi  $P=0,001<0,01$  olduğundan motivasyon ölçek ortalamalarının alınan göre anlamlı farklılık bulunmuştur. “ $H_{14}$ : Çalışanların aldıkları ücretin yeterli olup olmaması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Alınan ücret yeterli diyenlerin motivasyonu, alınan ücret yetersiz diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek düzeyleri olarak ele aldığımızda; Ücretini yeterli bulanlar “katılıyorum” düzeyine eğilimlidirler. Yetersiz bulanlar ise “fikrim yok” seçeneğinin altında “katılmıyorum” düzeyine eğilimlidir.

**Tablo 17:** Devir Hızı İle Motivasyon Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
<b>Gruplar arası</b>	2,636	4	,659	1,781	,132
<b>Gruplar içi</b>	138,782	375	,370		
<b>Toplam</b>	141,419	379			

**Scheffe Tablosu**

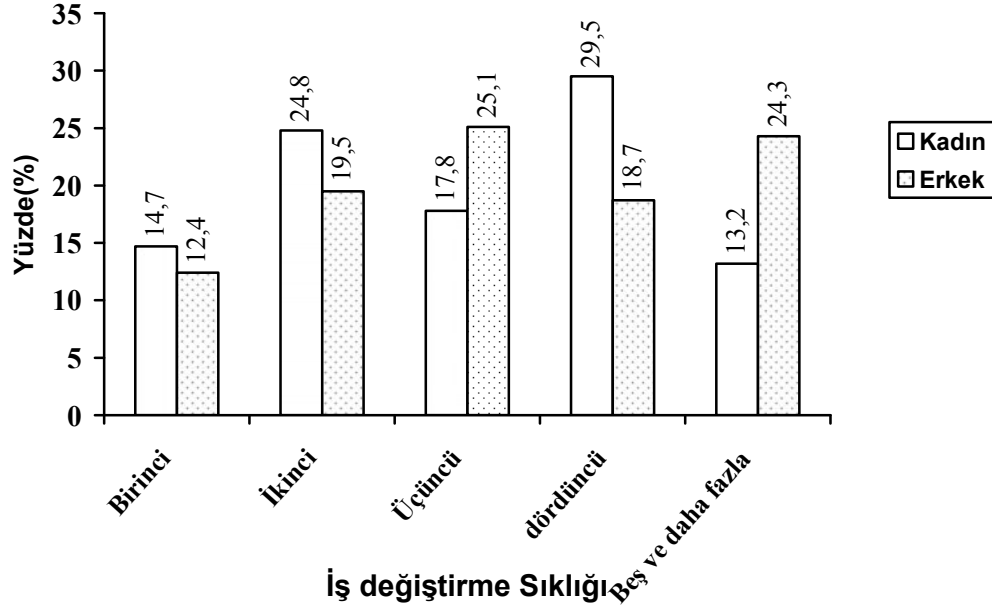
Devir hızı	N	Alt Gruplar = .05
		<b>1</b>
<b>Dördüncü</b>	85	2,9281
<b>Üçüncü</b>	86	2,9421
<b>Beş ve daha fazla</b>	78	2,9444
<b>İkinci</b>	81	2,9592
<b>Birinci</b>	50	3,1878
<b>Anlamlılık düzeyi (P)</b>		,158

Anlamlılık düzeyi  $P=0,132 > 0,05$  olduğundan motivasyon ölçeği ortalamalarının devir hızına göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “ $H_{15}$ : Çalışanların devir hızı eğilimleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 18:** Cinsiyet İle İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu

Cinsiyet		İş Değiştirme Sıklığı					Toplam
		Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beş ve daha fazla	
<b>Kadın</b>	Sayı(n)	19	32	23	38	17	129
	Yüzde(%)	14,7	24,8	17,8	29,5	13,2	100,0
<b>Erkek</b>	Sayı(n)	31	49	63	47	61	251
	Yüzde(%)	12,4	19,5	25,1	18,7	24,3	100,0
<b>Sütun</b>	Sayı(n)	50	81	86	85	78	380
<b>Toplam</b>	Yüzde(%)	13,2	21,3	22,6	22,4	20,5	100,0

### Cinsiyet İle İşgücü Devir Hızı Grafiği



**Şekil 3:** Cinsiyet İle İşgücü Devir Hızı grafiği

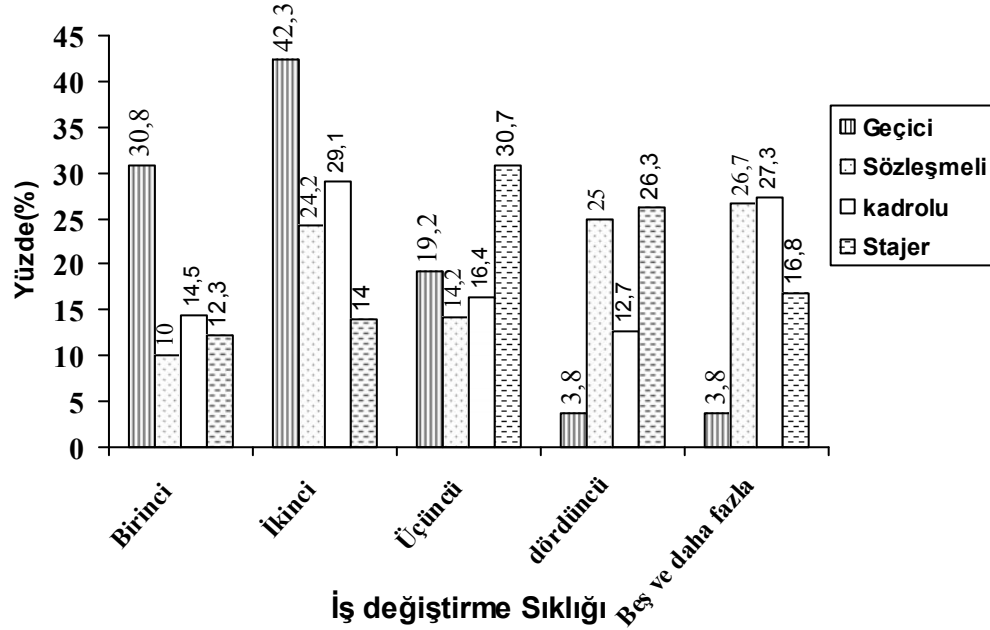
Yapılan Ki-kare analizinde Ki-kare değeri  $X^2 = 12,997$ , ve anlamlılık düzeyi  $P=0,011 < 0,05$  olduğundan cinsiyet ile iş değiştirme sıklığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. “ $H_{16}$ : Çalışanların cinsiyeti ile işgücü devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir

Bu ilişkinin nasıl olduğunu yukarıdaki Ki-kare tablosundan şöyle yorumlayabiliriz. Kadınların çoğunluğu dördüncü defa (%24,8) iş değişikliği yaparken bu durum erkeklerde ise beş ve daha fazla (%24,3) olarak görülmektedir. Böylece erkeklerin kadınlardan daha fazla iş değiştirme eğiliminde bulduklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 19:** Kadro İle İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu

Kadro		İş Değişirme Sıklığı					Satır Toplam
		Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beş ve daha fazla	
Geçici	Sayı(n)	8	11	5	1	1	26
	Yüzde(%)	30,8	42,3	19,2	3,8	3,8	100,0
Şözleşmeli	Sayı(n)	12	29	17	30	32	120
	Yüzde(%)	10,0	24,2	14,2	25,0	26,7	100,0
Kadrolu	Sayı(n)	8	16	9	7	15	55
	Yüzde(%)	14,5	29,1	16,4	12,7	27,3	100,0
Stajyer	Sayı(n)	22	25	55	47	30	179
	Yüzde(%)	12,3	14,0	30,7	26,3	16,8	100,0
Sütun Toplam	Sayı(n)	50	81	86	85	78	380
	Yüzde(%)	13,2	21,3	22,6	22,4	20,5	100,0

### Kadro İle İş Gücü Devir Hızı Grafiği



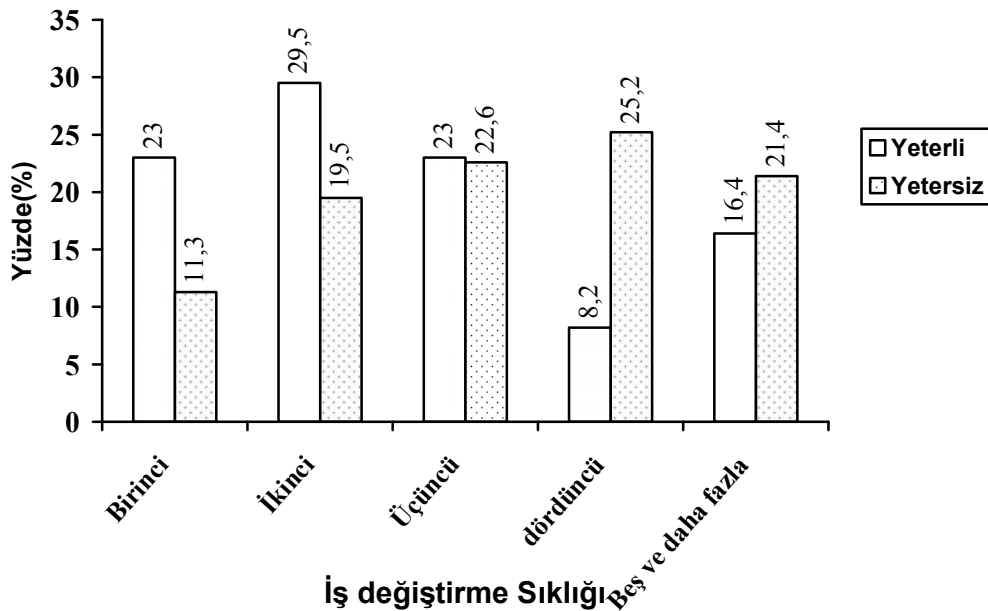
Şekil 4: Kadro Durumu İle İşgücü Devir Hızı Grafiği

Yapılan Ki-kare analizinde Ki-kare değeri  $X^2 = 50,112$  ve anlamlılık düzeyi  $P=0,001 < 0,05$  olduğundan kadro durumu ile iş değiştirme sıklığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.”  $H_{17}$ : Çalışanların kadro durumu ile işgücü devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir

Bu ilişkinin nasıl olduğunu yukarıdaki Ki-kare tablosundan şöyle yorumlayabiliriz. Geçicilerin çoğunluğu birinci ve ikinci defa, stajyerlerin ise üçüncü ve dördüncü defa, kadroluların ise çoğunluğu beş veya daha fazla iş değişikliği yaptığı görülmüştür. Burada kadrolu olan kişilerin işlerinde belli bir statüye sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu çalışanlar kendi yaşam seviyelerine uygun iş bulduklarında diğer kariyer (stajyer, geçici, vb.) sahiplerine göre daha fazla iş değiştirme eğiliminde bulduklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 20:** Ücretin Yeterliliği ile İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu

Ücret Yeterliliği		İş Değiştirme Sıklığı					Toplam
		Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beş ve daha fazla	
Yeterli	Sayı(n)	14	18	14	5	10	61
	Yüzde(%)	23,0	29,5	23,0	8,2	16,4	100,0
Yetersiz	Sayı(n)	36	62	72	80	68	318
	Yüzde(%)	11,3	19,5	22,6	25,2	21,4	100,0
Sütun Toplam	Sayı(n)	50	80	86	85	78	379
	Yüzde(%)	13,2	21,1	22,7	22,4	20,6	100,0

**Ücret Yeterliliği ile İşgücü Devir Hızı Grafiği**



**Şekil 5: Ücret Yeterliliği İle İşgücü Devir Hızı Grafiği**

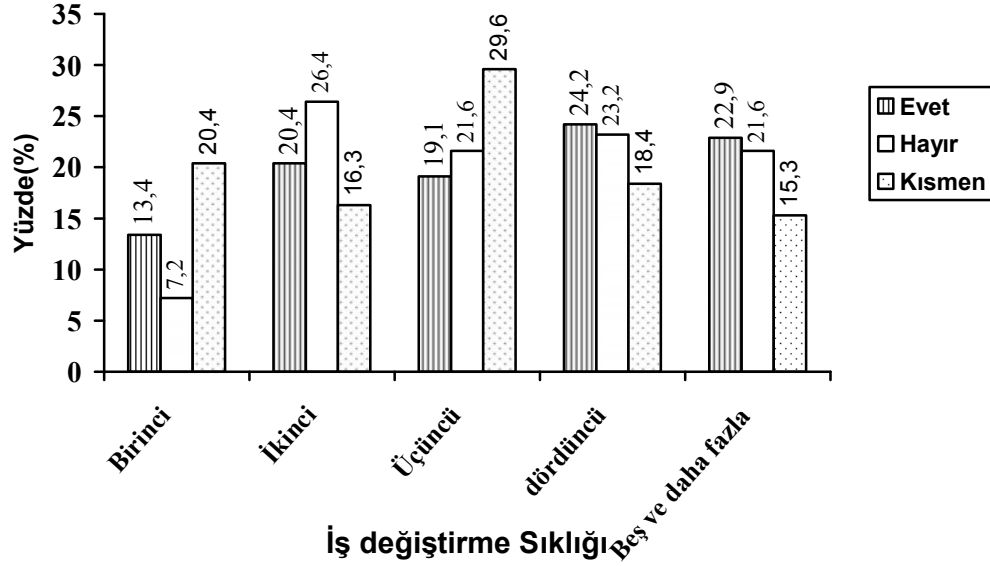
Yapılan Ki-kare analizinde  $P=0,001 < 0,05$  olduğundan Ücret yeterliliği ile iş değiştirme sıklığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. “H<sub>18</sub>: Çalışanların aldıkları ücretin yeterli olup olmaması ile işgücü devir hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Bu ilişkinin nasıl olduğunu yukarıdaki Ki-kare tablosundan şöyle yorumlayabiliriz. Yetersiz diyenler işlerinde dördüncü %25,2 ve beşinci %21,4 kez iş değişikliği yaparken, Yeterli diyenlerin çoğunluğu ikinci %29,5 kez iş değişikliği yapmıştır.

**Tablo 21: İşinizin İlgili Alanına Uygunluğu ile İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu**

İşin uygunluğu		İş Değiştirme Sıklığı					Satır Toplam
		Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beş ve daha fazla	
<b>Evet</b>	Sayı(n)	21	32	30	38	36	157
	Yüzde(%)	13,4	20,4	19,1	24,2	22,9	100,0
<b>Hayır</b>	Sayı(n)	9	33	27	29	27	125
	Yüzde(%)	7,2	26,4	21,6	23,2	21,6	100,0
<b>Kısmen</b>	Sayı(n)	20	16	29	18	15	98
	Yüzde(%)	20,4	16,3	29,6	18,4	15,3	100,0
	Yüzde(%)	50	81	86	85	78	380
<b>Sütun toplam</b>	Sayı(n)	13,2	21,3	22,6	22,4	20,5	100,0
	Yüzde(%)	21	32	30	38	36	157

### İşin İlgi Alanına Uygunluğu ile İşgücü Devir Hızı Grafığı



**Şekil 6:** İşinizin İlgi Alanına Uygunluğu ile İş Değişirme Grafığı

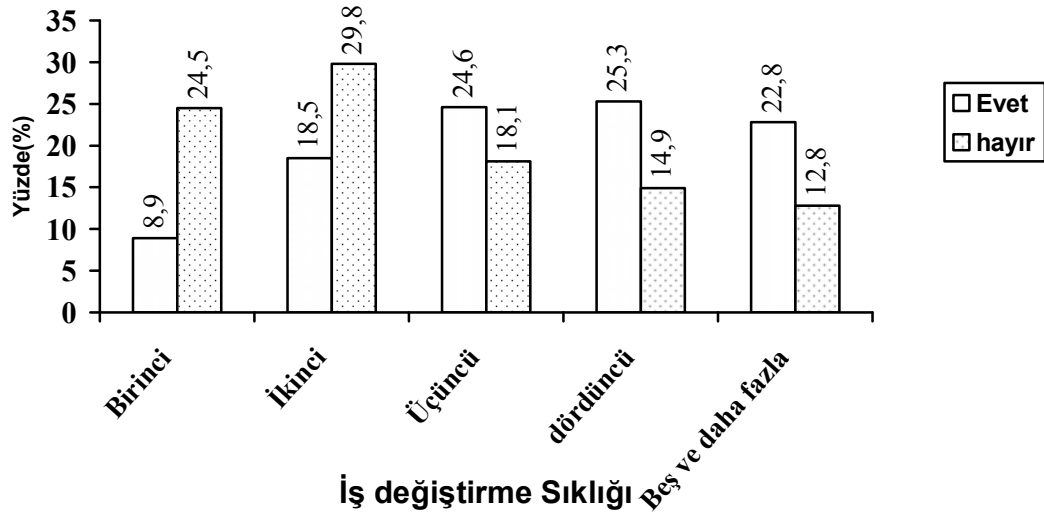
Yapılan Ki-kare analizinde Ki-kare değeri  $X^2 = 15,825$ , ve anlamlılık düzeyi

$P=0,045 < 0,05$  olduğundan işin ilgi alanına uygunluğu ile iş değişikliği arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. “ $H_{19}$ : Çalışanların işlerinin uygunluk düzeyi ile işgücü devri hızı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Bu ilişkinin nasıl olduğunu yukarıdaki Ki-kare tablosundan şöyle yorumlayabiliriz. Hayır diyenlerin çoğunluğu ikinci defa, kısmen diyenlerin ise üçüncü kez iş değişikliği yaptığı görülmüştür. Evet diyenler ise 4 kez iş değişikliği yaptığı görülmüştür.

**Tablo 22:** Amirlerle Olan Kötü ilişkiler İle İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu

Amirlerle olan kötü ilişkiler		İş Değiştirme Sıklığı					Toplam
		Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beş ve daha fazla	
Evet	Sayı(n)	25	52	69	71	64	281
	Yüzde(%)	8,9	18,5	24,6	25,3	22,8	100,0
Hayır	Sayı(n)	23	28	17	14	12	94
	Yüzde(%)	24,5	29,8	18,1	14,9	12,8	100,0
Sütun toplam	Sayı(n)	48	80	86	85	76	375
	Yüzde(%)	12,8	21,3	22,9	22,7	20,3	100,0

**Amirlerle olan kötü ilişkiler ile İşgücü devir hızı Grafiği****Şekil 7:** Amirlerle Olan Kötü İlişkiler Ve İşgücü Devir Hızı Grafiği

Yapılan Ki-kare analizinde Ki-kare değeri  $X^2 = 25,657$ , ve anlamlılık düzeyi  $P=0,001 < 0,01$  olduğundan amirlerle olan kötü ilişkiler ile iş değiştirme sıklığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. “ $H_{20}$ : Çalışanların amirleriyle olan ilişkileri ile işgücü devir hızına eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

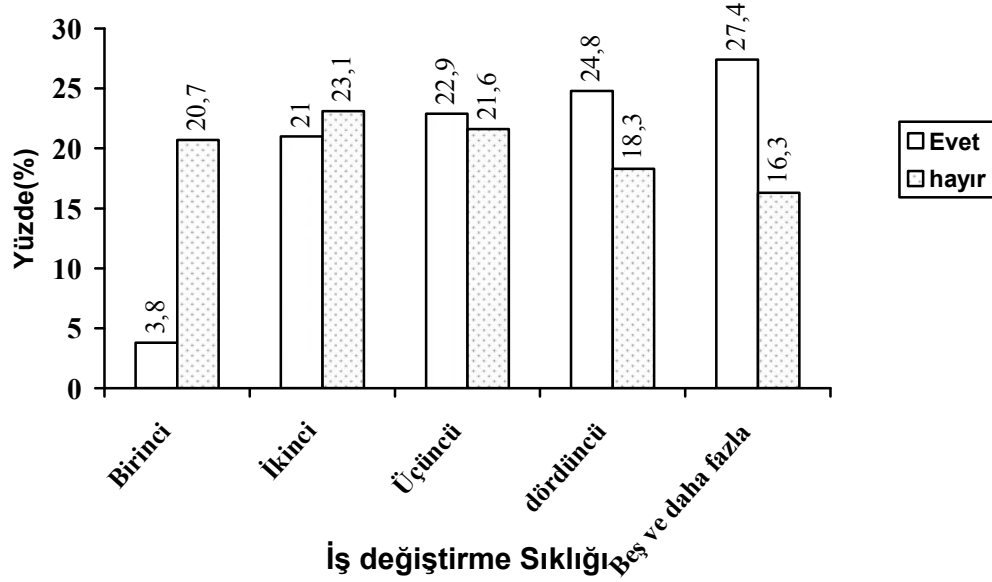
Bu ilişkinin nasıl olduğunu yukarıdaki Ki-kare tablosundan şöyle yorumlayabiliriz. Evet diyenlerin çoğunluğu dördüncü % 25,3 ve beşinci kez %22,8 iş değişikliği yaparken bu durum hayır diyenlerde ise birinci %24,5 ve ikinci %29,8 kez iş değişikliği yaptığı görülmüştür.

Sonuç olarak amirlerle olan ilişkilerin devir hızında önemli bir etken olduğu görülmüyor.

**Tablo 23:** Şimdi Çalıştığınız İşletmeden Ayrılma İsteği İle İşgücü Devir Hızı İlişkisi Ki-kare Tablosu

Amirlerle olan kötü ilişkiler		İş Değiştirme Sıklığı					Toplam
		Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beş ve daha fazla	
Evet	Sayı(n)	6	33	36	39	43	157
	Yüzde(%)	3,8	21,0	22,9	24,8	27,4	100,0
Hayır	Sayı(n)	43	48	45	38	34	208
	Yüzde(%)	20,7	23,1	21,6	18,3	16,3	100,0
Sütun toplam	Sayı(n)	49	81	81	77	77	365
	Yüzde(%)	13,4	22,2	22,2	21,1	21,1	100,0

**Şimdiki işletmenizden ayrılma isteği ile İşgücü devir hızı Grafiği**



**Şekil 8:** İşletmeden Ayrılma İsteği İle İşgücü Devir Hızı Grafiği

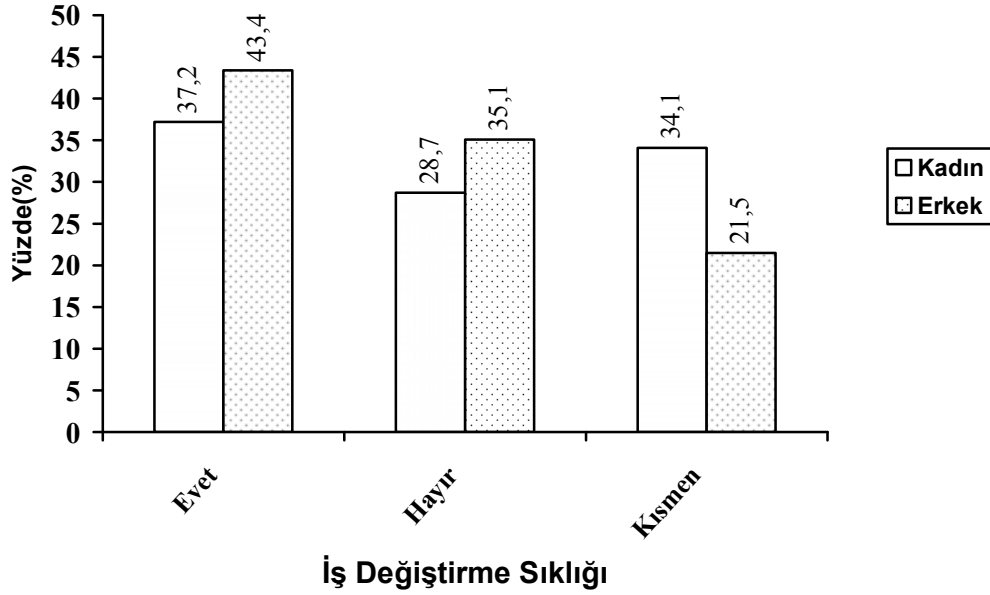
Yapılan Ki-kare analizinde Ki-kare değeri  $X^2 = 26,166$ , ve anlamlılık düzeyi  $P=0,001 < 0,01$  olduğundan şimdiki iş yerinizden ayrılma isteği ile iş değiştirme sıklığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. “ $H_{21}$ : Çalışanların işletmeden ayrılma isteği ile işgücü devir hızına eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Bu ilişkinin nasıl olduğunu yukarıdaki Ki-kare tablosundan şöyle yorumlayabiliriz. Evet diyenlerin iş değiştirme eğilimi gittikçe artarken, bu durum hayır diyenlerde ise tam tersidir yani gittikçe azalmaktadır.

**Tablo 24:** Cinsiyet İle İş Uygunluğu Ki-kare Tablosu

		Uygunluk			Satır Toplam
		Evet	Hayır	Kısmen	
<b>Kadın</b>	Sayı(n)	48	37	44	129
	Yüzde(%)	37,2	28,7	34,1	100,0
<b>Erkek</b>	Sayı(n)	109	88	54	251
	Yüzde(%)	43,4	35,1	21,5	100,0
<b>Sütun</b>	Sayı(n)	157	125	98	380
<b>Toplam</b>	Yüzde(%)	41,3	32,9	25,8	100,00

### Cinsiyet İle İş Uygunluğu Grafiği



**Şekil 9:** Cinsiyet İle İş Uygunluğu Grafiği

Yapılan Ki-kare analizinde Ki-kare değeri  $X^2 = 7,092$ , ve anlamlılık düzeyi  $P=0,029 < 0,05$  olduğundan cinsiyet ile iş uygunluğu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. “H<sub>22</sub> :Çalışanların cinsiyeti ile çalıştıkları işlerinin kendilerine uygunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

Bu ilişkinin nasıl olduğunu yukarıdaki Ki-kare tablosundan şöyle yorumlayabiliriz. Kadınların çoğunluğu işini kısmen (%34,1) uygun bulurken, bu durum erkeklerde ise (%43,4) oranında evet cevabından oluşmaktadır. Turizm sektöründe erkeklerin kadınlara göre işlerini daha uygun bulduklarını gösteriyor.

**Tablo 25:** Kapadokya Bölgesindeki Turizm Merkezlerindeki İşgücü Devir Hızı Oranları

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

Kapadokya bölgesinde turizm merkezleri ve konaklama işletmelerinde işgücü devir oranlarına ilişkin bulgular Tablo 25’de görülmektedir. İşgücü devir hızının hesaplanmasında değişik yöntemler kullanılmaktadır. Tablo 25’de verilen bulguların hesaplanmasında; “işgücü akış yöntemi”nin ikinci durum formülü kullanılmıştır. İkinci durumda yapılan bu hesaplamalar, belirli bir dönemde hesaplanacak işgücü devir hızı oranının bulunmasında ayrılmalar ve girişler toplamının ortalaması alındıktan sonra kullanılmaktadır. Bu nedenle hem “İşgücü Akış Yöntemindeki” sakınca, hem de “Net İşgücü Yöntemi”, “Girişler Yöntemi” ve “Ayrılmalar Yöntemi”ndeki sakıncalar ortadan kaldırılmış olmaktadır.

Bulgular incelendiğinde en yüksek işgücü devir oranı % 49,50 ile Nevşehir ilinde görülmektedir. Kapadokya bölgesindeki diğer turizm merkezlerine bakıldığında Ürgüp’te % 43,7 oranında işgücü devir hızı oranı görülürken, Göreme’de % 36,22 ve Avanos’ ta ise % 38,89 oranında işgücü devir hızı bulunmuştur.

Aynı tabloda (Tablo 25) gösterilen konaklama işletmelerinin bölümlerinde oluşan ortalama işgücü devir hızı oranları incelendiğinde en yüksek işgücü devir hızı oranı % 67,18 ile yiyecek-içecek bölümünde bulunmuştur. Diğer bölümlerdeki ortalama işgücü devir hızı oranları ise; % 44,62 ile odalar bölümü, % 42,56 ile mutfak bölümü; % 24,16 ile muhasebe bölümünde ve % 46,74 ile teknik bölümde bulunmuştur.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonların ayakta kalıp gelişebilmeleri, rekabete dayalı bir ekonomik düzende varlıklarını sürdürebilmeleri çağa ayak uydurmaları ölçüsünde gerçekleşecektir. İşletmelerde “insan faktörü” en önemli unsurdur. Bu yüzden işletme yöneticileri artık müşterilerine verdikleri önemi, işgörenlerine de vermeye başlamışlardır. Müşteri mutluluğunun yanında işgören mutluluğu da aynı derecede önem kazanmıştır.

İşgörenlerin işletmeden ayrılmaları kimi zaman önlenemeyen nedenlerden, kimi zaman da işletmenin kendisinden kaynaklanabilmektedir. Bu durumda işletmeler, işgörenlerin işlerinden daha fazla tatmin olabilmeleri için işgörenlerin işletmeden ayrılma nedenlerini saptamalı ve işgören devrini önlemeye yönelik tedbirler almalıdırlar.

İşgörenlerin motivasyon düzeyleri ve işgören devrine eğilimlerini belirlemeye yönelik Kapadokya bölgesinde yapılan araştırmada ankete katılanların çoğunluğu % 66,1 oranıyla erkek çalışanlar oluşturmaktadır.Çalışanların eğitim düzeylerine baktığımızda en büyük oranı % 33,2 ile lise mezunları oluşturmaktadır.Araştırmaya katılan çalışanların yaşları dikkate alındığında en büyük grubu % 54,5 oranıyla 26-35 yaş arasındakiler oluşturmaktadır.

Yine araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun işletmede çalışma süresini % 49,5 oranında 4-10 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Departmanlar içinde de en büyük çoğunluğu % 30 oranında restoran-bar çalışanları oluşturmaktadır. Bunun nedenini şöyle açıklayabiliriz; konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünde diğer bölümlere göre iş yoğunluğunun fazla olması ve daha fazla sayıda işgörene gereksinim duyulması bu bölümlerde çalışan işgücü yoğunluğunu fazlalaştırmaktadır diyebiliriz.

Çalışanların motivasyon düzeylerini ve işgücü devir hızını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçlarını değerlendirdiğimizde; çalışanların cinsiyeti ile motivasyon düzeyleri arasında yapılan T-testine göre anlamlı bir farklılık vardır. Kadınların motivasyon ölçek ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların önbüro ve kat hizmetleri gibi departmanlarda çoğunluğunu bayanların oluşturması bayanların kendi kişisel eğilimlerine uygun işte çalışması ve

önbüro bölümünde kariyer imkanlarının gelişmiş olması kadın çalışanların motivasyonunu daha yüksek tutmalarını sağlamıştır diyebiliriz.

İşgörenlerin çalıştıkları departman ile motivasyon ölçeğinin varyans analizi tablosunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre restoran-bar ve kat hizmetleri dışındaki departmanların; önbüro, muhasebe, teknik ve mutfak çalışanları daha yüksek motivasyon düzeyine sahiptirler.

Kariyer düzeyleri ile motivasyon ölçeğinin varyans analizi tablosunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Genel olarak üst yöneticiler (genel müdür) en yüksek motivasyon düzeyine sahiptirler. Bu da bize iş yerindeki yetki kullanımı ve yönetimde söz sahibi olma gibi konuların çalışanları motive edici önemli bir etken olduğu sonucunu göstermektedir.

**Araştırmada ortaya çıkan önemli sonuçları maddeler halinde şu şekilde özetleyebiliriz:**

- Ücretler yükseldikçe motivasyon düzeyleri de artmıştır.
- Çalışma süresi arttıkça motivasyonlarda da artış gözlenmiştir.
- Kariyer düzeyleri yükseldikçe motivasyon seviyelerinde de artış gözlenmiştir.
- Çalışanlar işlerini benimsedikçe devir hızına eğilimleri de azalmıştır.
- Erkek çalışanların işgücü devrine eğilimleri bayanlara göre daha fazladır.
- Amirlerle olan ilişkiler devir hızını etkileyen önemli bir faktördür.
- Otellerde çalışan kadınların oranı erkeklere göre daha azdır. Bunun sebebi, turizm sektöründeki yoğun çalışma şartları ve toplumsal baskı, bayanların bu sektöre çekimser yaklaşmalarına neden olmaktadır.
- Alınan ücretler, çoğu işgören tarafından yetersiz bulunmaktadır.
- İşletmede çalışanları rahatsız eden fiziksel şartlar bazı bölümlerde (mutfak ve kat hizmetleri) koku, kir ve sıcaklıktan şikayet etmiştir.
- Genel olarak çalışanlar genç yaştadır. Bu da turizm sektörünün doğası gereği doğal olarak karşılanabilir.
- Eğitim seviyesi genel olarak lise düzeyindedir. Eğitimli personelin azlığı

dikkat çekmektedir.

- Çalışanların büyük bir çoğunluğu işe ilk girdiklerinde yapacakları işleri kendi çabalarıyla öğrendikleri sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum yöneticilerin eğitim ve oryantasyon faaliyetlerine gereken önemi vermediklerini açıkça göstermektedir.

**İşletmelerin uygulaması gereken önlemleri maddeler halinde şu şekilde özetleyebiliriz:**

- İşletmeler çeşitli motivatörler geliştirmelidirler. Bu motivatörleri genel olarak ele aldığımızda ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel yönetsel araçlar olarak sıralayabiliriz. İşletme yöneticileri bu motivatörleri iyi seçmeli ve personelinin nelerin motive edeceğini bilmelidir. Bu şekilde motive olan personelin işten ayrılma eğilimi azalacaktır. Bu da işletmelerin devir hızı maliyetlerini düşürmelerini sağlayacaktır.
- Ücret konularına önem vermelidirler. Çünkü turizm sektöründeki yoğun çalışma koşulları bu sektör elemanlarının başka sektörlerle kolayca geçiş yapmasına neden olmaktadır.
- Özendirici ücret sistemleri uygulamalıdır,
- Çalışma koşullarını iyileştirmeliler ve iş güvenliği sağlamalıdır.
- Kariyer ve terfi olanaklarına önem vermelidirler. Çünkü; turizm sektöründeki terfi olanaklarına gereken önemin verilmemesi özellikle eğitilmiş personelin işletmeden ayrılmasına sebep olmaktadır.

Araştırmamız kapsamında yüksek bir oranla çalışanlar sağlıklarını tehdit edecek bir ortamda asla çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir. Böylece yönetimin bu konuya da önem vermesi gerektiği anlaşılmıştır. Maliyet ve zaman kısıtlamasından dolayı çalışanların işyerlerinden ayrılma sebepleri üzerinde durulamamıştır. Daha sonraki yapılacak çalışmalarda bu konunun da incelenmesi akademik çalışma açısından fayda sağlayacaktır. Ayrıca turizm işletmelerinde yöneticilerin devir hızını azaltmak için uyguladıkları yöntemler hakkında da daha sonraki çalışmalarda araştırma konusu oluşturabilirler.

## KAYNAKÇA

- ADAMS, Gary A.-TEERY A., Beehr**, “Turnover and Retirement : “A comparison of their similarities and differences”, Personnel pshcology,1998,pp:51
- AKAT, İter-BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay**, İşletme Yönetimi, İzmir, Şafak Matbaacılık,2002.
- AKAT, Ömer**, Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Bursa,1997.
- AKSEL, İbrahim**, “İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- AKSU, Akın**, “Otel İşletmelerinde İşgören Devri Hızının Verimlilikle Olan İlişisinin Değerlendirilmesi Ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1995
- AKSU, Baki**, “İşletmelerde İşgücü Kayıpları”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı Yüksek Lisans Programı,1992
- AKTAŞ, Ahmet**, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Genişletilmiş 2. baskı, Ankara: Detay yayıncılık, 2001.
- ALIÇCI(AKBAŞ), Müzeyyen**, “Turistik Belgeli Turizm İşletmelerinde Personel Devir Hızı ve Malatya Uygulaması”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1998.
- ALPUGAN, Oktay**, Küçük İşletmeler (Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi), Ankara, Özgün Matbaacılık,1998.
- ARGON, Türkan-EREN, Altay**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Yayın dağıtım, 2004.
- AŞAN, Öznur**, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın dağıtım, 2001.
- AYDEN, Cem**, “Elazığ’daki İşletmelerde Çeşitli Boyutlar İtibariyle Personel Devir Oranının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma” ,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1995.
- AYDIN, Şule**, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Ed. Cengiz Demir, Ankara: Nobel Yayın dağıtım,2005.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit**, Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984.
- BAYSAL,Can A., TEKARSLAN, Erdal**, Davranış Bilimleri, İstanbul, Avcıol Basım Yayım, 2004.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Avcı ofset, 2003
- BİNGÖL, Dursun**, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum, Ankara Üniversitesi Basımevi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları,1990.
- \_\_\_\_\_, **Dursun**, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta basım,2003.

- BUYRUK, Lütfi** “Turizm hukuku ders notları”, (Erciyes üniversitesi Nevşehir turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu), 2003.
- BREUGH, James A.**, “Relationships between Recruiting Sources and Employee Performace, Absenteeism, and work Attitudes”, Academy of management Journal, c:24, Sayı:1,1981, pp:142-147.
- CAN, Halil**, Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı (Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticileri Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma), H.Ü.İ.İ.B.F, No:12, Ankara:1985
- CARBERRY, Ronan, -GARAVAN, Thomas, O’BRIEN, Fergal,-MCDONNELL, Joe.**, “Predicting hotel managers’ turnover cognitions”, Journal of Managerial Psychology, c:18, Sayı:7, 2003, pp:649-679
- ÇALIŞKAN, Suzan**, “İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini-Motivasyon açısından bir yaklaşım” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı,1985.
- CORNOG, Y.Geoffrey.**, “The personnel Turnover Concept: A reappraisal”, Public Administration Review, c:17, Sayı:4, 1957, pp:247-256.
- ÇAKIR, Özlem**, İşe bağlılık olgusu ve Etkileyen faktörler: İşkoliklik-Çalışma Yaşamında Bağlılık-Birey ve İş-İşe Bağlılık, Ankara, Seçkin kitabevi, 2001.
- DALTON, Dan R.-TODOR, William D.**, “Turnover Turned over: An expanded and positive perspective”, Academy of management Review, c:4, Sayı:2, 1979, pp:225-235.
- DENİZ, Mehmet**, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ed. Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- DENİZER, Dünder, TETİK, Nilüfer, AKOĞLAN, Meryem, YEŞİLTAS, Mehmet, KOZAK, Metin, Ed. Nazmi Kozak**, Otel İşletmeciliği (Kavramlar–Uygulamalar), Ankara: Anotolia Yayıncılık, 1995.
- DENİZ, Erdal**, “İşletmelerdeki İşgören Devir hızı Oranı ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Projesi, Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- EREN, Erol**, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Ekonomisi dizisi, İstanbul, Beta basım, 1996.
- EHTİYAR, Rüya**, “Otel işletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- FOOTE, David A.**, “Managing the problem of unscheduled turnover”, Management decision, c:42, sayı:8, 2004, pp:963-973.
- ERTAN, Hayrettin**, “Otel işletmeleri açısından İşgören Devir hızı, Anlam Ve Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı., 1997.
- GALLAGHER, E. William - EINHORN, Hillel J.** “Motivation Theory and Job design”, The journal of business, c:49, Sayı:3, 1976, pp:358-373.

- GÜNBAYI, İlhan**, Örgütlerde İş doyumunu ve Güdüleme, Ankara, Özen Yayımcılık, 2000.
- GÜRSEL, Musa - IZGAR, Hüseyin, ALTINOK, Vicdan, KESİCİ, Şahin, SÜRÜCÜ, Abdullah, BOZGEYİKLİ, Hasan, NEGİŞ, Ayşe**, Endüstri ve Örgüt psikolojisi, Edt. Hüseyin Izgar, Konya,2003.
- GÜZEL, Berrin**, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- GUTHRIE, James P.**, “Alternative Pay Practices and Employee Turnover”, Grup and Organization management,c:25,Sayı:4,pp:419-439.
- GUSTAFSON, Catherine M.**, “Employee turnover:a study of private clubs in the usa”,c:14,sayı:3,pp:106-113.
- HAZAR, Atilla**,Turizm Ders Kitabı,Ankara:Tutibay yayınları,1994.
- HATCHER,Timothy.**, “How Multiple Interventions Influenced Employee Turnover; a case study”,Human resource development,c:10, Sayı:4,1999, pp:365-382.
- HENDRIE,James.**, “A review of a multiple retailer’s labour turnover”,International Journal of Retail&Distribution Management,c:32,Sayı:9,2004, pp:434 - 441.
- HİRA,İsmail**, “İşgücü Devrini Ve Eğilimini Etkileyen Sosyo - Ekonomik Faktörler”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü,1999.
- HOGAN, John.**, “Turnover and What to Do About it”, Human Resource Management,1992, c:7, sayı:4, pp:40-77.
- IVERSON, Roderick D. - DEERY, Margeret**, “Turnover culture in the hospitality industry”, c:7, Sayı:4, 1997, pp:71-82.
- JOHNSRUD, Linda K. - HECK, Ronald H - ROSSER, Vicki**, “Morale Matters: Midlevel Administrators and Their Intent to leave”, Yhe journal of Higher education, c:71, Sayı:1, 2000, pp:34-59.
- KANTEN, Selahattin**, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Otel İşletmelerinde İşgören Sağlanması, Eğitimi ve Geliştirilmesi Ve Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı,2001
- KARASAR, Niyazi**, Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İlkeler-Teknikler), Nobel yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- KAPLAN, Metin**, “Kapadokya Bölgesinde Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmelerinde Departmanlar arası Çatışmanın Analizi ve Çözüm Önerileri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- KAYNAK, Tuğray**, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Melisa Matbaacılık, Alfa basım yayım dağıtım,1996.
- \_\_\_\_\_,**Tuğray-ADAL, Zeki, ATAAY; İsmail, UYARGİL, Cavide, SADULLAH, Ömer, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya, DÜNDAR, Gönen, ULUHAN, Reha**, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul, Dönence Basım ve yayım hizmetleri, 2000.

- KESER, Aşkın**, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, Alfa Akademi Basım Yayım dağıtım, 2006.
- KESKİN, Gülümser**, Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Verimlilik dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, sayı 2(1997).
- KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon&Organizasyonlarda Davranış&Klasik-modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, Beta basım, 2003
- KOZAK, Nazmi - KOZAK, Meryem A., KOZAK, Metin**, Genel Turizm (İlkeler ve Kavramlar), Ankara, Detay yayıncılık, 2006.
- KUŞLUVAN, Zeynep - KUŞLUVAN, Salih**, "Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül/ sayı 1(2004), s.28-35.
- KILIÇ, İbrahim**, "Motivasyon İle İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.
- Lİ, Thomas,-TANG, Ping.-KİM, Jwa -SHİN, David -TANG, Hsiung**, "Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?", Human relations, c:3, Sayı:2, 2000, pp:213-245.
- LUCIFORA, Claudio.**, "The impact of unions on labour turnover in Italy: Evidence from establishment level data", International Journal of industrial Organization, c:16, Sayı:1998, pp:353-376.
- LUTHANS, Fred**, Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc, 7th Ed, 1995.
- MACİT, Figen**, "İşletmelerde Motivasyon Ölçümü Ve bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001.
- MAK, Brenda L.-SOCKEL, Hy.**, "A confirmatory analysis of IS employee motivation and retention", Information and management, c:38, 2001, pp:265-267.
- MITCHELL, Terence.-Larson, James.** People in Organizations An Introduction to Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, Third edition, 1987.
- MITCHELL, Terence.**, "Motivation: New directions for Theory, Research, and practice", The academy of Management Review, c:7, Sayı:1, 1982, pp:80-88.
- NEWSTROM, John W.-DAVIS, Keith**, Organizational Behaviour (Human Behaviour at work), Ninth edition, 1990.
- ORAL, Saime-Kuşlivan, Zeynep**, "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, Verimlilik dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, sayı 3 (1997), s.93-114.
- ORGAN, W. Dennis - Hamner, Clay W.**, Organizational Behavior (An Applied Psychological Approach), 1982.
- ÖZKALP, Enver**, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 249/169, 1982.
- RİLEY, Michael**, Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry, Second edition, March, 2004.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat - Tüz, MELEK**, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.
- SABUNCUĞLU, Zeyyat**, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi basımevi, 1987.

- SAKS, M. Alan.-MUDRACK, Peter E.-ASHFORT, Blake E.**, “The relationship Between the Work Ethic, Job Attitudes, Intentions to Quit, and Turnover for Temporary Service Employees”, Canadian Journal of Administrative Sciences, c:13, Sayı:3, 1996, pp:226-236.
- SAPANCALI, Faruk**, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, sayı 4 (1993), s.55-59.
- SEYHUN, Burak**, “İşgören Tatmini&Motivasyonu Ve Bir Örnek Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ve Personel Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Sanayi İşletmeciliği Bilim Dalı, 1999.
- SEZGİN, Mesut-Acar, YILDIRIM, TURİZM**, Ankara: Baştem Yayınları, No:1, 1991.
- SEZGİN, Mesut**, Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı (Turistik Kavramlar-Ekonomi, Pazarlama), Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.
- SUTHERLAND, John** “Job-to-Job turnover and job-to-non-employment movement”, Personnel Review, c:31, Sayı:6, 2002, pp:710-721.
- ŞENER, Burhan**, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.
- ŞİMŞEK, M. Şerif - AKGEMİCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan**, Davranış Bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış, Ankara, Nobel yayıncılık, 2. baskı, pp:138-139.
- TORTOP, Nuri**, Personel Yönetimi, Ankara, Yargı yayıncılık, 1999.
- \_\_\_\_\_, **Nuri-AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, M. Akif**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel basım evi, 2006.
- TOPÇU, Ömür Gündüz**, “İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe çalışan pilotların iş doyum seviyelerinin tespit edilerek izlenebilecek alternatif motivasyon stratejilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, 2003.
- TÜMTÜRK, Ali**, “Motivasyon Kuramları Ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- ÜRGER, Savaş**, Genel Turizm Bilgisi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1993.
- WALMESLY, Andreas.**, “Assesing Staff Turnover: A View from the English Riviera”, International Journal of Tourism Research, c:6, 2004, pp:275-287.
- WOODS, H. Robert.-MACAULAY, James F.**, “Retention programs that work”, Human resources Management, c:7, Sayı:4, pp:79-90.
- YILMAZ, Özkan**, “Denetim alanı ve iş tatmini arasındaki ilişki ve gap kapsamına giren üç ildeki özel sektör imalat işletmelerine örnek uygulama”, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- YÜKSEL, Öznur**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.
- \_\_\_\_\_, **Öznur**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, Ekim, 2000.
- YARAŞ, Murat**, “Ücretin Motivasyona Etkisi Ve İşgören Memnuniyeti Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Projesi İşletme Anabilim Dalı, Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.



<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm> erişim, 15.12.2007  
[http://www.tmud.org.tr/turizmisletme\\_maliuygulama.ppt](http://www.tmud.org.tr/turizmisletme_maliuygulama.ppt), 20.

**Ek-1 Anket Formu****Konaklama İşletmelerinde İş gören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**

Bu anket, Otelinizdeki mevcut Konaklama İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik olarak yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacağından isim belirtmenize gerek yoktur. Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Gül GÜN-Düzce Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

**A. Konaklama işletmesine Ait Bilgiler**

Adı :  
 Açıldığı Yıl :  
 Türü ve Sınıfı :  
 Oda Sayısı :  
 Yatak Sayısı :

**B. Anket Formunu Dolduran Kişiye Yönelik Bilgiler**

1 .Cinsiyetiniz:

( )Kadın ( ) Erkek

2.Yaşınız (lütfen belirtiniz):.....

3.Öğrenim Durumunuz:

( ) İlköğretim ( )Lise ( )Önlisans ( )Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

4.Turizm alanında almış olduğunuz eğitim

( ) Almadım ( ) Kurs ( )Lise Eğitimi ( ) Lisans Eğitimi

5.Turizm Alanında Toplam Çalışma Süreniz Ne Kadardır?

..... Yıl .....Ay

6.Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

..... Yıl.....Ay

7.Otelin hangi bölümünde çalışıyorsunuz?

( )Önbüro ( )Mutfak ( ) Kat Hizmetleri

Muhasebe-Satınalma-Depo  Restoran ve Bar

Diğer (belirtiniz) .....

8.Otelin organizasyon yapısında hangi basamakta görev yapıyorsunuz?

Üst. Yönetici (Gen. Müd. — Gen.Müd.Yrd. — Departman Müd.)

Orta Yönetici (Departman Müd. Yrd. — Şef)

Alt Yönetici (Departman Elemanı)

Diğer belirtiniz:.....

9.Oteldeki kadro durumunuz nedir?

Stajyer Eleman  Sözleşmeli Eleman  Kadrolu Eleman

Geçici Eleman  Part Time Eleman

10.Şu anda çalıştığınız işletme sizin otelcilik sektöründeki kaçıcı iş yeriniz?

Birinci  İkinci  Üçüncü  Dördüncü  Daha Fazla

11. Halen bulunduğunuz bölüm de kaç yıldır çalışmaktasınız?

1  2  3  4  5 +

12. Halen bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışmaktasınız?

1  2  3  4  5 +

13.Daha önce başka bir otelde çalıştıysanız, en son ayrıldığınız otelde ne kadar süre çalıştınız?

1  2  3  4  5 +

14. Daha önce çalıştığınız işyerinden nasıl ayrıldınız?

Kendim ayrıldım  İşten çıkarıldım  İşletme kapatıldı  Diğer

15. Ortalama aylık ücretiniz?

325-340 arası  340-400 arası  400-460 arası  460 ve üstü

16.Aldığınız ücret sizce yeterlimi?

Yeterli  Yetersiz

17.Son bir yıl içerisinde kaç gün işe gitmediniz?

6-11 gün  11-15 gün  16 gün ve daha çok

18.Sizden kaynaklanan işe gidemeyişinizin nedeninizi/nedenlerinizi belirtiniz.

Hastalık  Ailevi nedenler  İşten sıkılma  Moral bozukluğu

- ( ) İşi benimseyememe ( ) İş yükünün ağır olması ( ) Amirlerle anlaşamama  
 ( )Başka (Lütfen Belirtiniz).....
- 19.İşyerinizde sizi rahatsız edici şeyler var mı?  
 ( ) Gürültü ( ) Koku ( ) Kir ( ) Sıcaklık ( ) Renk  
 ( ) Yetersiz aydınlatma ( ) Aşırı hava akımı ( ) Müzik
- 20.Çalışanlar arasında işten çıkarılmalar nedeniyle huzursuzluk duyuyor musunuz?  
 ( )Evet ( ) Hayır ( ) Bazen
21. Çalışanlar arasında dedikodu,kavga, ve dargınlık oluyor mu?  
 ( ) Bazen oluyor ( )Hiç olmaz ( ) Çok sık oluyor
- 22 Yapacağınız iş size tam ve ayrıntılı biçimde öğretiliyor mu?  
 ( ) Öğretilmiyor ( ) Kendim öğreniyorum ( ) Öğretiliyor
- 23 Yapacağınız işi size kim öğretiyor?  
 ( ) Kendim öğreniyorum ( ) İşletme dışından bir uzman  
 ( ) İşletmedeki kıdemli ve tecrübeli kişi ( ) İlk mesaimdeki herhangi bir kişi
24. Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mudur?  
 ( ) Evet ( ) Hayır ( )Kısmen
25. Şimdiki yaptığınız iş hakkında ne düşünüyorsunuz  
 ( ) Sıkıcı bir iş ( ) Yorucu bir iş ( ) Hoşuma gidiyor ( ) İşimi önemsemiyorum
- 26 Amirlerinizle olan kötü ilişkileriniz yüzünden işten ayrılmayı düşünür müydünüz?  
 ( )Evet ( ) Hayır
- 27.Şimdiki işletmenizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?  
 ( ) Evet ( ) Hayır
- 28.Size ne tür bir teklif gelirse iş değiştirmeyi düşünürsünüz?  
 ( )Kolay ve rahat bir iş ( )Değişik ve hareketli bir iş  
 ( )Amirlerimle ve arkadaşlarımla daha iyi geçinebileceğim bir iş  
 ( ) Terfi edebileceğim bir iş ( )Daha yüksek ücretli bir iş ( )Garantili iş

Aşağıdaki sorularda size uygun gelen seçeneği işaretleyin	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
---	-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

1. Ücretlerin yeterli olduğuna inanıyorum					
2. Ücretlerin adaletli olduğuna inanıyorum					
3. İşyerimde yükselme imkanı vardır.					
4. İşyerimizde temel ücret dışındaki katkı programları yeterlidir					
5. Ödül ve ceza uygulamasında personel arasında ayırım yapılmaz					
6. Başarılarımız her zaman takdir edilir.					
7. Amirlerle aramızda etkili bir iletişim vardır.					
8. Çalışma arkadaşlarımla tam bir uyum ve yardımlaşma içindeyiz					
9. İş ortamında stres vardır.					
10. Yan gelirim iyidir.					
11. Fikrime ve kişisel ilgilerime önem verilir.					
12. İşim çok zevklidir					
13. İş garantisi vardır.					
14. Tüm amirler işin nasıl yapılacağı konusunda bilgi verir					
15. Amirlerim kibardır					
16. İş doyumuna ulaştım					
17. Çalışma ortamı fiziksel açıdan uygundur					
18. Sosyal güvenlik haklarından yararlanırım					
19. Ücretim yeterli olmasaydı bu işyerinden ayrılırdım					
20. Arkadaşlarımla iyi ilişkiler beni bu iş yerine bağlıyor					
21. Amirlerimin olumlu yaklaşımları bu iş yerinde bulunmam için önemli etkindir					
22. Bu iş yerinde sağlanan iş güvencesi beni bu iş yerine bağlıyor					
23. Yaptığım işi niteliklerime uygun olması benim bu iş yerinde çalışmamda önemli bir etkindir					
24. Sağlığımı tehdit eden bir ortamda asla çalışmazdım					
25. Bu otelde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum					
26. Otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum					
27. Şu andaki işimden ayrılmak para açısından yaşamımda sorunlar yaratmaz					



### Yöneticilerin cevaplayacağı sorular

1. Bir önceki yıl sezon sonunda işletmenizde çalışan toplam personel sayısı	
2. Geçen yıl sezon sonunda işletmenizde ayrılan personel sayısı	
3. Bu yıl sezon başında aldığınız personel sayısı	
4. Bu yıl işletmenizde çalışan toplam personel sayısı	
5. Bir önceki yıl sezon sonunda Odalar bölümünde çalışan toplam personel sayısı	
6. Bu yıl sezon başında Odalar bölümüne aldığınız personel sayısı	
7. Geçen yıl sezon sonunda Odalar bölümünde ayrılan personel sayısı	
8. Bu yıl odalar bölümünde çalışan toplam personel sayısı	
9. Bir önceki yıl sezon sonunda Yiy.-İç .Böl. çalışan toplam personel sayısı	
10. Geçen yıl sezon sonunda Yiyecek-İçecek bölümünde ayrılan personel sayısı	
11. Bu yıl sezon başında Yiyecek-içecek bölümüne aldığınız personel sayısı	
12. Bu yıl Yiyecek-İçecek bölümünde çalışan toplam personel sayısı	
13. Bir önceki yıl sezon sonunda Muhasebe böl. çalışan toplam personel sayısı	
14. Geçen yıl sezon sonunda Muhasebe bölümünde ayrılan personel sayısı	
15. Bu yıl sezon başında Muhasebe bölümüne aldığınız personel sayısı	
16. Bu yıl Muhasebe bölümünde çalışan toplam personel sayısı	
17. Bir önceki yıl sezon sonunda Mutfak bölümünde çalışan toplam personel sayısı	
18. Geçen yıl sezon sonunda Mutfak bölümünde ayrılan personel sayısı	
19. Bu yıl sezon başında Mutfak bölümüne aldığınız personel sayısı	
20. Bu yıl mutfak bölümünde çalışan toplam personel sayısı	
21. Bir önceki yıl sezon sonunda Teknik.Bölümde çalışan toplam personel sayısı	
22. Geçen yıl sezon sonunda Teknik bölümde ayrılan personel sayısı	
23. Bu yıl sezon başında Teknik bölüme aldığınız personel sayısı	
24. Bu yıl teknik bölümde çalışan toplam personel sayısı	

Ek 2:Çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen ifadelerin Frekans,yüzde,ortalama ve standart sapmaları

İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Kathıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ücretlerin yeterli olduğuna inanıyorum	129	33,9	176	46,3	16	4,2	45	11,8	14	3,7	2,05	1,08
Ücretlerin adaletli olduğuna inanıyorum	88	23,2	104	27,4	70	18,4	100	26,3	17	4,5	2,61	1,22
Yükselme imkanı vardır.	74	19,5	103	27,1	58	15,3	120	31,6	23	6,1	2,77	1,25
Temel ücret dışındaki katkı programları yeterlidir	62	16,3	115	30,3	42	11,1	140	36,8	20	5,3	2,84	1,23
Ödül ve ceza uygulamasında personel arasında ayırım yapılmaz	56	14,7	84	22,1	56	14,7	151	39,7	32	8,4	3,05	1,24
Başarılarımız her zaman takdir edilir	55	14,5	103	27,1	45	11,8	142	37,4	33	8,7	2,98	1,25
Amirlerle aramızda etkili iletişim vardır	43	11,3	90	23,7	37	9,7	164	43,2	45	11,8	3,20	1,24
Çalışma arkadaşlarımla tam bir uyum ve yardımlaşma içindeyiz	24	6,3	66	17,4	26	6,8	215	56,6	49	12,9	3,52	1,11
İş ortamında stres vardır	26	6,8	80	21,1	19	5,0	155	40,8	99	26,1	3,58	1,26
Yan gelirim iyidir	83	21,8	124	32,6	22	5,8	131	34,5	19	5,0	2,68	1,28
Fikrime ve kişisel ilgilerime önem verilir	46	12,1	123	32,4	35	9,2	150	39,5	25	6,6	2,96	1,21
İşim çok zevklidir	70	18,4	163	42,9	33	8,7	84	22,1	29	7,6	2,57	1,23
İş garantisi vardır	94	24,7	220	57,9	38	10,0	22	5,8	5	1,3	2,00	,83
Tüm amirler işin nasıl yapılacağı konusunda bilgi verir	45	11,8	146	38,4	29	7,6	130	34,2	29	7,6	2,87	1,22
Amirlerim kibardır	38	10,0	79	20,8	87	22,9	145	38,2	30	7,9	3,13	1,13
İş doyumuna ulaştım	70	18,4	119	31,3	64	16,8	96	25,3	30	7,9	2,72	1,24
Çalışma ortamı fiziksel açıdan uygundur	35	9,2	84	22,1	22	5,8	201	52,9	38	10,0	3,32	1,19
Sosyal güvenlik haklarından yararlanırım	10	2,6	14	3,7	13	3,4	270	71,1	72	18,9	4,00	,78
Ücretim yeterli olmasaydı bu iş yerinden ayrılırdım	51	13,4	155	40,8	58	15,3	86	22,6	29	7,6	2,70	1,18
Arkadaşarımla iyi ilişkiler beni bu iş yerine bağlıyor	48	12,6	109	28,7	38	10,0	145	38,2	39	10,3	3,04	1,26
Amirlerimin olumlu yaklaşımları bu iş yerinde bulunmam için önemli etkindir	52	13,7	134	35,3	31	8,2	126	33,2	37	9,7	2,90	1,26
Bu işyerinde sağlanan iş güvencesi beni bu iş yerine bağlıyor	53	13,9	156	41,1	32	8,4	107	28,2	28	7,4	2,73	1,22
Yaptığım işin niteliklerime uygun olması bu işyerinde çalışmamda önemli etkindir	42	11,1	124	32,6	28	7,4	136	35,8	50	13,2	3,07	1,28
Sağlığımı tehdit eden bir ortamda asla çalışmazdım	15	3,9	13	3,4	17	4,5	110	28,9	224	58,9	4,35	1,00
Otelde kalmak için yükümlülük hissetmiyorum	25	6,6	62	16,3	68	17,9	106	27,9	119	31,3	3,01	1,26
Otelden ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum	35	9,2	143	37,6	51	13,4	112	29,5	39	10,3	2,93	1,20
İşimden ayrılmak para açısından sorun yar	169	44,5	116	30,5	27	7,1	8	2,1	17	4,5	2,01	1,19



