

Akdeniz University
Institute of Social Sciences

Akn AKSU

EVALUATION OF LABOR TURNOVER WITH PRODUCTIVITY IN
HOTEL BUSINESS: AN APPLICATION IN ANTALYA REGION

Department of Tourism Management
Master's Thesis

Antalya, 1995

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Akın AKSU

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ VERİMLİLİKLE
OLAN İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANTALYA
YÖRESİNDE BİR UYGULAMA

T806/1-1

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 1995

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından *Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı*'nda **YÜKSEKLİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Saime ORAL

Doç.Dr.Cemil BOYACI

Yrd.Doç.Dr.Feride EREN

Başkan

Üye(Danışman):

Üye

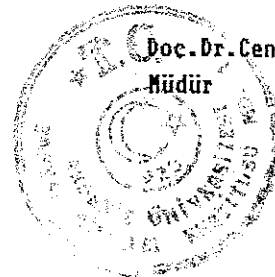
Üye

Üye

Üye

Onay : Yukarıda imzaların, adığecen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

26.9.1995



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
ŞEKİL VE TABLOLARIN AÇIKLAMALARI	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

I. OTELİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	4
OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	7
II. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	10
A. Dünyada	10
B. Türkiye’de	14
III. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	21
IV. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	25
A. Turizmin Tarihî Gelişimi Bakımından Otellerin Sınıflandırılması	25
B. Konaklamanın Amacı Bakımından Oteller	26
C. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Oteller	27
D. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller	28
V. BÜYÜK OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	30
A. Avantajları	30
B. Dezavantajları	32
VI. KÜÇÜK OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	33
A. Avantajları	33
B. Dezavantajları	34

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN DEVİR HIZININ VERİMLİLİKLE İLİŞKİSİ	36
I. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	36
II. İŞ, İŞYERİ, İŞGÖREN, İŞ TATMİNİ, VERİMLİLİK, İŞGÖREN DEVİRİ	

KAVRAMLARININ TANIMI VE ÖNEMİ	40
A. İş	40
B. İşyeri	41
C. İşgören	42
D. İş Tatmini	45
E. Verimlilik	47
F. İşgören Devri	55
III. TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ İSTİHDAMIN VE İŞLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ	61
IV. İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN DEVRİ İLİŞKİSİ	73
A. İşletmelerde Karşılaşılan Tutum Tipleri	74
B. İş Tatmininin Sonuçları	79
C. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Özellikler	81
D. İş Tatmininin Verimlilikle İlişkisi	83
E. İş Tatminsizliği Ve Sonuçları	87
V. İŞGÖRENDEVİRİ VE VERİMLİLİKLE ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I. İŞGÖREN DEVRİ KAVRAMININ TEZ İÇİN GELİŞTİRİLMESİ	103
A. Çeşitli Tanımlara Genel Bir Bakış	103
B. Tezde Kullanılacak Tanımın Sınırlarının Çizilmesi	108
II. İŞGÖREN DEVRİNİN NEDENLERİ	110
A. Gönüllü İşten Ayrılmalar Ve Nedenleri	113
B. Gönülsüz İşten Ayrılmalar Ve Nedenleri	196
III. İŞGÖREN DEVRİNİN MALİYETLERE ETKİLERİ	204
İŞGÖREN DEVRİNİN MALİYETİNİN HESAPLANMASI VE BAŞLICA GİDER KALEMLERİ	204
IV. İŞGÖREN DEVİR ORANINI HESAPLAMA YÖNTEMLERİ	217
A. Çeşitli Yöntemlerin İncelenmesi	217
B. Tezde Kullanılacak Yöntemin Seçimi	221
V. İŞGÖREN DEVRİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	228
VI. İŞGÖREN DEVRİNİN AZAL TILMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER	234

A. Devir Hızı Sürecinin Oluşumu	234
B. Devir Hızının İşletmeye Olan Etkileri	255
C. Devir Hızını Azaltma Programlarının Geliştirilmesi	257
D. İşgöreni İşletmede Tutma Stratejileri	265
E. Yüksek İşgören Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları	275
VII. İŞGÖREN DEVİRİYLE İLGİLİ OLARAK DÜNYADAKİ GELİŞMELERİN GETİRECEĞİ BAZI SORUMLULUKLAR	279
A. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Tam Üye Olması Durumunda İşgücü Politikalarının Devlet ve İşletmeler Açısından Yeniden Gözden Geçirilmesi	279
B. İşgören Kiralama (Leasing) Uygulaması	287

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ VERİMLİLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANTALYA YÖRESİNDE BİR UYGULAMA	289
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	289
II. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	291
III. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	293
A. İncelenen İşletmelerin Özellikleri	293
B. İncelenen Otellerdeki İşgören Devrinin Nitelikleri	299
C.1. İşgörenlere Yönelik Yapılan Anketlerin Değerlendirilmesi	312
C.2. Anketlerin Bölümlere Göre Değerlendirilmesi	336
SONUÇ VE ÖNERİLER	340
ÖZET	345
SUMMARY	348
KAYNAKLAR	351
EKLER	

ÖNSÖZ

Ülkemizde ulusal ekonomi içinde turizmi bir sektör olarak ele alan düzenlemeler 1960'lı yılların ikinci yarısından başlayarak gelişmiştir. Dünyanın gelişmiş ülkelerinde dış turizm gelirlerinin toplam ihracata oranı %7, gelişmekte olan ülkelerde bu oran %9.6'dır. Türkiye'de ise bu oran, 1993 yılında %25.8 olarak gerçekleşmiştir.

Tüm bu gelişmeler içerisinde turizmi oluşturan insan faktörünün önemi giderek artmıştır. İnsanın insana hizmet ettiği nadir sektörlerden olan turizm sektöründe müşteri konumundaki insanın memnuniyeti, madalyonun diğer kısmını oluşturan müşteriye hizmet veren insanların bilgisine, çabasına, emeğine bağlıdır. Böylesine bir alışveriş ortamında çalışanların verimliliği, başarılı olmaları, sonuçta çalıştıkları işletmelerin ve sınırları içinde yaşadıkları ülkelerin ekonomik başarısını oluşturacaktır.

İşgören devri, işletmeler için genellikle olumsuz sonuçlar doğuran bir olay olarak kabul edilir. Her ne kadar düşük düzeydeki işgören devrinin işletmeler için yararlı yönleri varsa da, işletmeye giriş ve çıkışların arttığı durumlarda, işletmede maliyetler yükselmekte, üretim ve verimlilik düşmekte, işgörenlerde huzursuzluk ve moral bozukluğu görülmektedir.

Gerçekleştirilen çalışmanın amacı; beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgören devrinin maliyetlerini Türk Lirası cinsinden bulabilmek, buna ilaveten işletmelerde çalışanların işletmelerine bağlılıklarını ölçerek, işlerinden ayrılmalarına neden olan faktörleri belirlemek, sonuçta alınabilecek tedbirleri ortaya koymaktır.

Çalışmada tez danışmanım Sayın Doç.Dr.Cemil BOYACI başta olmak üzere, fikirlerinden yararlandığım Hocam Sayın Doç.Dr.Ahmet AKTAŞ'a, tezin yazımında emeği geçen Kâmile ESKİN'e, yoğun çalışmalarına rağmen bu çalışmanın otellerinde yapılmasına izin veren otel yöneticilerine ve büyük bir hevesle dağıtılan ankeleri dolduran otel çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Akın AKSU

ŞEKİL VE TABLOLARIN AÇIKLAMALARI

Şekil 1	Personel Yönetiminin İşletme İçindeki Rolü	39
Şekil 2	İş Verimliliği-İş Tatmini İlişkisi Modeli	80
Şekil 3	Sutermeister'in Verimlilik Çarkı	85
Şekil 4	İş Tatminsizliğine Gösterilen Tepkiler	89
Şekil 5	İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları	90
Şekil 6	Çalışma Koşulları-Motivasyon-Tatmin-Verimlilik ve İşgören Devri - Devamsızlık İlişkisi	91
Şekil 7-8	Verimliliği Artırma Yolları	97
Şekil 9-10	Verimliliği Artırma Yolları	98
Şekil 11	Verimliliği Artırma Yolları	99
Şekil 12	İşgören Devri Çeşitleri	112
Şekil 13	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	119
Şekil 14	İş Tatminsizliği - Devir Hızı İlişkisi	121
Şekil 15	Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları	133
Şekil 16	İş Basitleştirmenin Avantaj ve Dezavantajları	176
Şekil 17	Herzberg Modeli	180
Şekil 18	Psikososyal Etmenleri Oluşturan Ögeler	190
Şekil 19	İşgörenlerin İşletmeden Ayrılmalarının İşletmeye Olan Maliyetleri	207
Şekil 20	Census Analizi	227
Şekil 21	Oryantasyon Programlarının Devir Hızı İle Olan İlişkisi	241
Şekil 22	Oryantasyon Programlarının İşgören Verimliliği İle Olan İlişkisi	241
Şekil 23	Konaklama İşletmelerindeki Fonksiyonel Sınırlar	243
Şekil 24	Konaklama İşletmelerindeki Hiyerarşik Sınırlar	244
Şekil 25-26	Konaklama İşletmelerindeki Dahili Sınırlar	244
Şekil 27	Algılama Modeli	247
Şekil 28	Eğitim İhtiyaçları	254
Şekil 29	Otel Bölümlerine Göre İşgören Devri Nedenleri	258
Şekil 30	Devir Hızı Stratejileri	268

Tb. 1	Dünyanın En Büyük 20 Oteli	14
Tb. 2	Tür ve Sınıflarına Göre Türkiye'deki İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri	16
Tb. 3	Türkiye Genelinde Tür ve Sınıflarına Göre Yatırım Belgeli Konaklama Tesisleri	17
Tb. 4	Antalya İlinde Bulunan İşletme Belgeli Tesislerin Kapasitesi ve Sınıflarına Göre Dağılımı	18
Tb. 5	Antalya İlinde Bulunan Yatırım Belgeli Olup da İşletme Belgesi Almadan Faaliyete Geçen Tesislerin Kapasitesi ve Sınıflarına Göre Dağılımı	19
Tb. 6	Antalya İlinde Bulunan Yatırım Belgeli Tesislerin Kapasitesi ve Sınıflarına Göre Dağılımı	20
Tb. 7	Ücret Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler	134
Tb. 8	Liderlik Tarzları ve Özellikleri	161
Tb. 9	İşgören Devri Nedenleri	194
Tb. 10	Uyum Sağlama Programı	248
Tb. 11-20	Uygulama Sonuçlarına Ait Tablolar	293-311

GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşulları içerisinde işletmeler varlıklarını sürdürebilme, sürekli olarak gelişme çabası içerisinde olduklarıdır. Bu amaçla kuruluş amaçları olan kâr etme (ekonomik), bünyelerinde bulunan kişileri motive etme ve topluma faydalı olma (sosyal) gibi konularda çalışma içerisinde olduklarıdır.

Çalışmamızda ele alınan konular öncelikle çalışan kişilerin ayrılma nedenlerini bulmak, daha sonra da bu ayrılmaların işletmeye olan maliyetlerini tesbit etmek olmuştur. Kanımızca işletmeler uygulayacakları etkin ve insancıl metotlarla ayrılma oranlarını belirli bir oranda azaltabileceklerdir.

İşgören devri olayının düşük bir düzeyde olması, yeni alınan kişilerle işletmeye "taze kan" akışını sağlar, ayrıca verimi düşük kişilerin, daha verimli olabilecek kişilerle yer değiştirilmesine yardımcı olur. Tüm bu faaliyetler sonucunda işletmede verimlilik artar, dolayısıyla kârlılık oranları olumlu yönde etkilenir.

İşletme içerisinde meydana gelen birçok olayın sonucunda işgörenin işletmesini değiştirmesi gündeme gelmekte, bu da beraberinde birçok sonuçlara yol açmaktadır. Tüm bunlar işgören devir olayının çok nazik bir konu olmasının ve diğer olaylarla sürekli etkileşim içerisinde bulunmasının bir sonucudur.

Tamamen hizmet vermek için inşa edilmiş ve örgütlenmiş olan otel işletmeleri, müşterilerinin rahat etmesi için gereken tüm çabayı sarfederken, işletmelerinin başarısında hemen hemen tamamen etkili olan çalışanlarına aynı çabayı göstermemektedirler. Halbuki yapılacak kısa ve uzun dönemli faaliyetlerle çalışanlar özendirilebilir ve sonuçta işletmelerine olan bağlılıkları sağlanarak verimlilikleri artırılabilir. Bu amaçla ele alınan çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci Bölümde otel işletmesinin tanımı ve özellikleri, Dünya'da ve Türkiye'de otelciliğin tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Bunun dışında otel işletmeciliğinin turizm endüstrisindeki yeri belirtilerek büyük ve küçük oteller avantaj ve dezavantajlarıyla anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci Bölümde işgören devir hızının verimlilikle olan ilişkisinin belirlenmesi amacıyla konuyla ilgili kavramlar açıklanmış, işgören devir hızının sakıncaları hem işletme açısından hem de işgören açısından incelenmiş, iş tatmini konusunun işgören devriyle olan ilişkisi anlatılmıştır. Ayrıca işgören devrinin verimlilikle olan bağlantısının çalışmamız için ne anlama geldiği açıklanmıştır.

Üçüncü Bölümde işgören devrinin tanımı, çeşitleri, maliyetleri konularına değinilmiş, maliyet hesaplamalarına ait yöntemler tek tek incelenmiş, tezimizde kullanılacak yöntem tesbit edilmiştir. İşgören devrini azaltıcı programlara da değinilmiş, ayrıca yakın zamanda olması muhtemel gelişmeler karşısında işletmelerin alması gereken önlemlerden bahsedilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, işgören devri konusunun teorik kısmına ilaveten pratik (uygulama) kısmı ele alınmış, bu amaçla beş yıldızlı otellerde iki ayrı çeşitte anket uygulanmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak, çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. OTELİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Geçici olarak devamlı yerleşme yerini terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Konaklama sözü veya kelimesi yalnız otelleri içeren bir terim olmayıp, motel, oberj, pansiyonlarla, kaplıca, ılıca, içmece, kür, hava değiştirme, dinlenme yerlerinin, otel, lokanta, gazino vb. ünitelerini de içine alan bir terim olarak kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle, turistin değişik mekânda geceleme, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılayan tesisler konaklama tesisleridir. Günümüzde konaklama tesislerinin nicelik ve nitelik olarak kazandıkları özelliklerin turizm olayı olmaksızın düşünülmesi mümkün değildir. Konaklama tesislerinin geçirdiği evrim, bugün kazandıkları özellikler büyük ölçüde turizm olayının etkisi ile gerçekleşmiştir.

Geleneksel konaklama tesisleri olarak; oteller, moteller, pansiyonlar sayılabilir. Tamamlayıcı konaklama tesisleri ise kampingler, karvanlar, kiraya verilen odalar, hosteller, kuruluşların çeşitli dinlenme tesisleri ve benzeri konaklama tesisleridir.

Otel işletmeleri direkt müşteriye yönelik ve konaklamaya ilişkin turizm işletmeleridir. Zamanımıza gelinceye kadar, her müessese ve

kavramda olduğu gibi oteller ve otelcilik mesleği de; çeşitli değerlerde türlü şekillerde, otellerin gördüğü hizmetlere göre, insanlığın hayat ve dünya hakkındaki görüşü ve tekniğin ilerlemesine paralel olarak değerlendirilip buna göre tarif edilmiştir. Zamanla otelcilik basit bir hizmet müessesesi olmaktan çıkıp, başlıbaşına bir endüstri haline dönüşmüştür. Netice olarak bugün, bazı ülkeler döviz girdilerini turizm endüstrisinden temin etme durumuna ulaşmışlardır¹.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2. bendi hükmü uyarınca çıkarılmış bulunan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler" Yönetmeliğinin 67. maddesi oteli şöyle tanımlamaktadır: "Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlenme ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 20 odalı tesislerdir".

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, "Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir".

Prof.Dr.Walter Hunziker'e göre, "Otel yer yabancı olan misafirlerin ilk etapta geçici konaklama, ikinci etapta yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir".

¹ A.M.DERELİ, Otel İşletmeciliğinde Önbüro (1989) Ankara, 2.

Otel tanımı birçok uluslararası toplantılarda ele alınarak tatmin edici tanımın ortaya çıkarılabilmesi için uğraşmıştır. Bu nedenle 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, "Otel" kelimesinin hukukî hi-maye altına alınabilmesi için "Otel" teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir.

"Otel;

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verecek nitelikte olmalıdır,
- Yalnız konaklama gereksinimini değil, aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır,
- Otelcilik endüstrisinin maddî ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır,
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır,
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır".

Yukarıda belirtilen özellikler, bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Halbuki günümüzdeki modern lüks oteller, kokteyl, konferans, ziyafet salonları, gece klüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, çeşitli eşya satan mağazalar gibi üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerinin her türlü gereksinimlerini karşılayan işletmeler olmaktadır.

OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Otel İşletmeleri "Zaman" Satar

Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır, Otel hizmetini stoklama olanağı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle otelde aslında satılan zaman olmaktadır.

Otel İşletmeciliği "İnsan Gücüne" Dayanır

Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında, insanın rolü ve önemi büyüktür. Otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanması ve servisinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Bu nedenle emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.

Otel Hizmetleri Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir

Otel, birbirlerine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren işgörenler arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik otelin başarı veya başarısızlığını etkileyecektir.

Otel Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü
(Sezonluk Oteller Hariç) Sürekli Hizmet Veren İşletmedir

Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelin iyi hizmet vermeleri gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissetmeleri için rahat ve huzurlu ortamın yaratılmasında yüzyüze temas halinde olan işgörenlerin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olmaları gerekir.

Otel İşletmeciliği Dinamiktir

Otel hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde teknolojisi ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren ve hizmetin zevk ve moda olan bağımlılığı fazla olan bir sektördür. Bu nedenle, iyi bir otel insanın görünüş, koku, estetik, dokunma, ses ve can, mal, sır, sosyal ve psikolojik güven hislerine hitap edebilecek niteliklere sahip olmalıdır.

Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksektir

Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden, risk faktörü yüksek olmaktadır. Ayrıca, otel işletmeleri mevsimlere bağlı olan talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler. Diğer yandan, otel işletmelerinde sabit sermaye varlıklarının

yüksekliği ve kâr marjının düşükliğü yatırım hevesini kırdığından devlet desteğine gereksinimleri vardır².

Buraya kadar anlatılanları toparlayacak olursak otel; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçiçi konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir. Bu tanıma göre otel 10 yıllık sürede modern görünmeli, hizmeti en rasyonel ve personelden en çok tasarrufu sağlayacak biçimde teknik olanaklara sahip olmalı, yer değiştiren insanlara yapısı ve teknik donatımı ile asgari bir konforu ve bakımı sağlamalıdır.

İyi bir otel, insanın muhtelif hislerine cevap verebilecek niteliklere sahip olmalıdır³.

• Görünüş: Otel, renk, dekorasyon ve eşyaların düzenlenmesi yönünden dış görünüşü ile olduğu kadar iç görünüşü ile de tatminkâr olmalıdır.

• Koku: Otelin yetersiz havalandırma sistemi ile veya mutfaktan salonlara, katlara ve odalara yayılmış yemek kokuları ile insan üzerinde rahatsız edici etkileri olmamalıdır.

²A AKTAŞ, "Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi" (Eylül 1989) Antalya, 19-20.

³H OLALI-M.KORZAY, Otel İşletmeciliği (Kasım 1993) 2.b., İstanbul, 26.

- Estetik: Otelin restoranlarında insanı manen tatmin eden görünüş olmalıdır.
- Dokunma: Otelin muhtelif servislerinde müşterilerin yararlanmasına tahsis edilen mobilyalar kullanışlı olmalı, çarşaflardan diğer çamaşurolara varıncaya kadar herşey kusursuz, zarif ve temiz olarak hizmete konulmalıdır.
- Ses: Otel, modern hayatın durmadan tahrip ettiği sınırlere sükûnet verecek şekilde organize edilmiş olmalıdır. Otel, müşterilerine istirahat etme imkânını vermelidir. Müşterilerin uyumak, çalışmak, istirahat etmek ve eğlenebilmek için sükûnete ihtiyaçları vardır.
- Güven: Otel, müşterilerine değişik bakımlardan kendi konutlarındaki kadar güvenilecek bir yer olduğunu göstermelidir.

II. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

A. DÜNYADA

İnsanlar, ilk çağlarda barınmalarını sağlamak için önceleri mağaralardan yararlanmışlar, daha sonra ise, çevrelerindeki malzemeleri kullanarak kendi evlerini yapmışlardır. İlerleyen çağlarda ticaret hareketi başlayınca, kervanlar geçtikleri yollar üzerindeki uygun yerlerde, kendi olanakları ile geceleme durumunda kalmışlardır. Tarihte, yollar üzerinde ilk konaklama tesisleri Romalılar devrinde yapılmış ve kullanılmıştır.

Avrupa'da ortaçağ boyunca gezginler (seyyahlar) ve haç için kutsal yerlere gidenler, manastırların, kiliselerin misafirhanelerinde konaklamışlardır. Gezginler bu tür yerlerin bulunmadığı kent, kasaba ve köylerde ise, evlerde kalmışlardır. Zamanla, ülkeler veya birbirinden çok uzak yöreler arasındaki ticaret geliştikçe, barınma ve konaklama ihtiyacı da giderek artmıştır. Manastır ve kiliseler gibi dinsel kuruluşların yanısıra, kralar da misafirler için özel konutlar yaptırmaya başlamıştır⁴.

Bugünkü anlamda kullandığımız konaklama tesislerinin geçmişi yaklaşık 200 yıl kadar öncesine gitmektedir. Otel sözcüğü ilk olarak Fransa'da, daha sonra 1760 yılında İngiltere'de kullanılmıştır⁵. Organize olarak ilk turizm faaliyeti 1800'lü yıllarda İngiltere'de görülmüştür. Özellikle bu yıllarda Batı Avrupa'da endüstriyel devrimin gerçekleşmesi ve buna paralel olarak nüfusun, gelirin ve şehirleşmenin artması, tur organizatörlerinin kurulmasına yol açmıştır. Teknik alandaki yeni gelişmeler, buhar ve kömürle işleyen makinelerin icadı, ulaşımda önce gemilerin, daha sonra trenlerin kullanılmaya başlamasına neden olmuştur.

Önceleri bireysel olarak başlayan bu yer değiştirmeler, sonraları, özellikle teknolojinin gelişmesi, modern kitle ulaşım araçlarının kullanılması ile 1945'lerden günümüze kadar kitle turizm olayına dönüşmüştür.

Günümüzde, gerek dünyada gerekse Türkiye'de turizm olayının ekonomik ve toplumsal açıdan kazandığı önem, her geçen yıl giderek

⁴A. AKER-E. ALTINSAPAN-N. AYDIN, Genel Turizm ve Otelcilik Bilgisi, 123-130.

⁵S. ÜRGER, Genel Turizm Bilgisi (1993) Antalya, 225.

artmaktadır. Uluslararası ticaretin dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen elemanı, yıllık %6'lık büyüme hızı ile uluslararası turizm hareketlerine katılan kişi sayısı 1960'larda 75 milyon kişiden 1990 yılında 415 milyon kişiye, ülkelerin bu turizm hareketleri sonucu elde ettikleri gelir ise, aynı süre içinde 7 milyar dolardan, 210 milyar dolara yükselmiştir⁶.

Turizmde gözlenen bu gelişmeler direkt olarak otellerin gelişmelerine de katkıda bulunmuş ve onların bugünkü durumlarına gelmelerinde büyük rol oynamışlardır. Geçmişten günümüze otellerin gelişimine kısmen değinmek gerekirse; altıncı yüzyıla kadar çok az sayıda insanın seyahat etmesi ve genellikle geceyi dışarıda geçirmeleri, hanlara duyulan gereksinimi geliştirmemiştir. Ancak paranın değişim aracı olarak kabul edilmesi, ticaret ve seyahatin artışına neden olurken, hanlara duyulan gereksinimi de artırmıştır.

1750 ve 1790 yılları arasında İngiltere'de ticaretin ve seyahatin itici gücü olan sanayi devriminin başlamasıyla, ev ekonomisi devrinden çıkılarak büyük ölçekli imalât ekonomisine geçilmiştir. Böylece, ticaretle birlikte hancılık ve özellikle de Avrupa'da ilk otel terimi kullanılmış, otelciliğin öncüsü durumuna geçilmiştir.

XVI. ve XVIII. yüzyıllar arasında Amerika'da ilk hanlar İngiltere'dekilere benzer şekilde inşa edildi. Amerika'da ilk han 1607 yılında Virginia'da inşa edildi ve daha sonra diğer şehirlerde ve özellikle liman şehirlerinde kurulmaya başladı.

⁶A.GÖKDENİZ, Turizm Yılığ, Haziran 1994, Ankara, 103.

Amerika'da ilk otel 1794 yılında New York'ta "City Hotel" olarak inşa edildi. Bu otel aslında 73 odası ile hanların kapasite olarak büyütülmesinden ibaretti. Gerçek anlamda günümüz otelciliğinin başlangıcını temsil eden ve 1829 yılında Boston'da inşa edilen "Tremont House" oteli olmuştur. Mimar Isalah Rogers tarafından tasarlanan bu otelde; tek ve iki kişilik oda, odaların kilitlenen kapıları, odalarda su tasları ve sürahileri, sabun, yolcuların eşyalarını taşıyan personel hizmeti ve odalarla resepsiyon arasında haberleşme gibi özellikler bulunuyordu. Herşeye rağmen bu otelde devamlı akan su, ısıtma ve özel banyo gibi olanaklar yoktu ve yirminci yüzyıl içinde demode olarak modernleştirme amacıyla kapatıldı.

Amerika'nın ekonomik yapısındaki süratli değişiklik karşısında Elsworth M. Statler otel endüstrisini dikkatli biçimde inceleyerek, o zamana kadar işitilmemiş yenilikleri bulunduran oteli 1908 yılında Buffallo şehrinde "Buffallo Statler" otelini hizmete soktu. Statler otelcilik sektörüne otel zinciri kavramını sokan kişi olma özelliğini de taşımaktadır.

II. Dünya Savaşı yıllarında otelcilik sektörü en verimli yıllarını yaşadı ve özellikle 1900 ve 1960 yılları arasında çeşitli gereksinimlere cevap veren ticarî otel, ikâmetgâh otel, lüks otel ve tatil oteli gibi türleri ortaya çıktı.

Günümüzde uluslararası otel zincirleri dünyanın çeşitli yerlerinde faaliyet göstermekte ve özellikle de otelcilik sektörü dışındaki sektörler tarafından kurulmakta veya satın alınmaktadır⁷.

⁷AKTAŞ a.g.e. 21-22.

Aşağıdaki tabloda dünyanın en büyük 20 oteli görülmektedir⁸.

Tb.1

Otel Zincirinin Adı ve Merkezinin Bulunduğu Yer	Yatak Sayısı	Otel Sayısı
Holiday (ABD)	352.893	1.832
Sheraton (ABD)	138.435	479
Ramada (ABD)	123.815	742
Marriott (ABD)	103.000	361
Quality Int (ABD)	102.428	878
Hilton Hotels (ABD)	97.000	272
Days Inns of America (ABD)	84.832	590
Accor (Fransa)	84.800	713
Trusthouse Forte (İngiliz)	84.371	809
Prime Motor Inns (ABD)	74.006	586
Balkan Tourist (Bulgaristan)	56.250	386
Club Mediterranee (Fransa)	55.152	213
Bass Hotels (Belçika)	52.436	293
Motel 6 (ABD)	48.750	431
Hyatt Hotels (ABD)	48.427	89
Sol Hotels (İspanya)	45.000	189
Ladbroke Group (İngiltere)	44.127	145
Grand Metropolitan (İngiltere)	38.725	157
Radisson Hotel Group (ABD)	37.500	158
Westin Hotels (ABD)	34.291	62

Kaynak: M.Z.BAYER, Turizme Giriş, İstanbul (1992) 87-88.

⁸M.Z.BAYER, Turizme Giriş (1992) İstanbul, 87-88.

B. TÜRKİYE'DE

Türkiye'de konaklama hizmetleri Avrupa'dan yüzyıllarca önce ele alınmıştır. Avrupa'da İngiliz hanları henüz ilkel derecede bir biçimde konaklama görevlerini sürdürürken, Anadolu'da Türkler yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak Kervansarayları kurmaya başlamışlardı.

Kervansaraylar, adından da anlaşıldığı gibi, kervanlarla birlikte gelen kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip konaklama tesisleriydi⁹.

Türkiye'de konaklama hizmetleri XII. yüzyıla kadar götürebilecek bir geçmişe sahip olmasına rağmen, büyük ve ünlü otellerin ilki İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan Pera Palas Oteli'dir. Pera Palas Oteli 1892 yılında Wagon-Lits Şirketi tarafından ünlü Şark Ekspresi ile İstanbul'a gelen Avrupa sosyetesine mensup konukları ağırlamak amacıyla yaptırılmıştır.

Ülkemizde modern anlamda otelcilik ise 1955 yılında hizmete açılan İstanbul Hilton Oteli ile başlamış olup, sözkonusu otel modern anlayışla otelcilik sektörüne çok sayıda personel ve yönetici yetiştirmiştir.

Ayrıca uluslararası otel işletmeciliğinde üne sahip Etap, Hilton, Sheraton ve Club Mediterranee gibi kuruluşların ülkemizde işletmecilik ve yatırım yaptıkları görülmektedir¹⁰.

⁹S.EVLIYAOĞLU, Genel Turizm Bilgileri (1989) Ankara, 135.

¹⁰DERELİ a.g.e. 2-3.

XX. yüzyılın ikinci yarısında dünyada büyük bir turizm hareketi ve özellikle Amerika'dan Avrupa'ya büyük bir turizm akınının gerçekleştiği gözlenmektedir. Söz konusu bu büyük turizm hareketinden en büyük döviz payını Akdeniz ülkeleri olan İspanya, Portekiz, İtalya, Fransa ve Yunanistan almaktadır. Yurdumuz Türkiye de bir Akdeniz ülkesi olduğu halde bu turizm gelirleri payından gereği kadar yararlanamamaktadır¹¹.

Aşağıdaki tablolarda Türkiye'deki ve Antalya yöresindeki turistik tesis sayıları gösterilmiştir¹².

Tb.2

Tesisin Türü ve Sınıfı		Top. Ts.	Top. Oda	Top. Yatak
A		22	580	1782
C		24	2180	6425
Eğitim Uygulama Tesisleri		1	45	91
KAP		1	20	40
O		7	451	1322
Özel		56	1658	3931
P		192	3277	6386
M	1	14	690	1347
TK	1	52	16449	35914
M	2	27	670	1328
TK	2	12	1855	4055
H	X	233	8443	16153
H	XX	526	23144	45215
H	XXX	370	30691	62363
H	XXXX	114	15719	32079
H	XXXXX	78	22193	46705
Genel Toplam		1729	128065	265136

A : Apart Oteller
C : Kamping
KAP : Kaplıca
O : Oberj

P : Pansiyon
M : Motel
TK : Tatil Köyü
H : Otel

¹¹EVLIYAOĞLU a.g.e. 134.

¹²Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü (31.12.1994 tarihi itibarıyla).

Tb.3¹³

Tesisin Türü ve Sınıfı		Top. Is.	Top. Oda	Top. Yatak
C		19	1718	5065
Eğitim ve Uygulama Tesisi		4	294	600
Golf		2	454	1839
Mola Tesisleri		1	27	54
O		3	158	382
Özel		19	616	1273
P		198	3325	6516
M	1	15	507	1054
TK	1	64	15869	33851
M	2	43	1004	1967
TK	2	20	3479	7473
H	X	105	2925	5687
H	XX	442	18467	37203
H	XXX	493	39102	80633
H	XXXX	107	16435	34606
H	XXXXX	43	10543	22729
Genel Toplam		1578	114913	240932

Turizmin "Özel Önem Taşıyan Sektörler" arasında sayılmasına bağlı olarak sağlanan ayrıcalıklı teşvikler, turizm yatırımlarını özendirici olmuş ve 1982'de 63.000 olan belgeli yatak kapasitemizde önemli artışlar gerçekleştirilmiştir. (1994 yılında, yatırım belgesiyle faaliyet gösteren tesislerle birlikte fiilen işletilen yatak sayısı 308.744 olmuştur.)¹⁴

¹³Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü (31.12.1994 tarihi itibarıyla).

¹⁴Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü.

Tb.4¹⁵

Yatırımın	Yatırımın Sayısı	Yatak Kapasitesi
Antalya-Merkez	70	7959
Manavgat	52	21977
Alanya	114	22127
Serik	8	5545
Kemer	92	24838
Finike	-	-
Kale	-	-
Kaş	28	1276
Toplam	364	83732

Tesisin Sınıfı ¹⁶	Antalya Merkez	Manavgat	Alanya	Serik	Kemer	Finike	Kale	Kaş	Toplam
1.Sınıf Tatil Köyü	-	11	-	3	17	-	-	-	31
2.Sınıf Tatil Köyü	-	-	1	1	-	-	-	-	2
5 Yıldızlı Otel	6	7	3	2	10	-	-	-	28
4 Yıldızlı Otel	2	12	11	1	4	-	-	-	30
3 Yıldızlı Otel	13	6	45	1	6	-	-	3	74
2 Yıldızlı Otel	13	9	28	-	7	-	-	7	64
Tek Yıldızlı Otel	4	1	14	-	1	-	-	4	24
Özel Otel Belgeli	6	-	1	-	2	-	-	-	9
Apart Otel	-	2	8	-	1	-	-	-	11
Turistik Pansiyon	16	3	2	-	44	-	-	12	77
Özel Pansiyon bel.	10	-	-	-	-	-	-	-	12
Motel	-	1	1	-	-	-	-	-	2
Toplam	70	52	114	8	92	-	-	28	364

¹⁵Antalya Turizm İl Müdürlüğü.

¹⁶Antalya Turizm İl Müdürlüğü.

Tb.5¹⁷

Yatırımın	Yatırımın Sayısı	Yatak Kapasitesi
Antalya-Merkez	37	2563
Manavgat	15	6231
Alanya	49	7587
Serik	3	1948
Kemer	51	2719
Finike	-	-
Kale	3	176
Kaş	19	1247
Toplam	177	22471

Tesisin Sınıfı ¹⁸	Antalya Merkez	Manavgat	Alanya	Serik	Kemer	Finike	Kale	Kaş	Toplam
1.Sınıf Tatil Köyü	-	1	2	1	-	-	-	-	4
2.Sınıf Tatil Köyü	-	1	-	1	-	-	-	-	2
5 Yıldızlı Otel	-	2	-	1	-	-	-	-	3
4 Yıldızlı Otel	1	3	3	-	1	-	-	-	8
3 Yıldızlı Otel	7	4	23	-	8	-	-	5	47
2 Yıldızlı Otel	6	4	13	-	7	-	2	2	34
Tek Yıldızlı Otel	4	-	4	-	5	-	1	1	15
Özel Otel Belgeli	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apart Otel	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Turistik Pansiyon	15	-	3	-	30	-	-	11	59
Özel Pansiyon bel.	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Motel	3	-	1	-	-	-	-	-	4
Toplam	37	15	49	3	51	-	3	19	177

¹⁷Antalya Turizm İl Müdürlüğü.

¹⁸Antalya Turizm İl Müdürlüğü.

Tb.6¹⁹

Yatırımın	Yatırımın Sayısı	Yatak Kapasitesi
Antalya-Merkez	24	3446
Manavgat	34	12061
Alanya	51	11890
Serik	11	5669
Kemer	59	11113
Finike	2	300
Kale	4	357
Kaş	20	1310
Toplam	205	46146

Tesisin Sınıfı ²⁰	Antalya Merkez	Manavgat	Alanya	Serik	Kemer	Finike	Kale	Kaş	Toplam
1.Sınıf Tatil Köyü	-	5	3	7	3	-	-	1	19
2.Sınıf Tatil Köyü	-	4	1	-	1	-	-	1	7
5 Yıldızlı Otel	2	1	-	1	3	-	-	-	7
4 Yıldızlı Otel	1	2	7	-	4	1	-	-	15
3 Yıldızlı Otel	8	18	30	2	15	1	-	4	78
2 Yıldızlı Otel	8	1	9	1	9	-	4	3	35
Tek Yıldızlı Otel	2	-	-	-	2	-	-	2	6
Özel Otel Belgeli	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Apart Otel	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Turistik Pansiyon	1	2	3	-	22	-	-	9	34
Özel Pansiyon bel.	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Motel	1	1	-	-	-	-	-	-	2
Toplam	24	34	51	11	59	2	4	20	205

¹⁹Antalya Turizm İl Müdürlüğü.

²⁰Antalya Turizm İl Müdürlüğü.

III. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Birçok ülkede oteller toplantılar ve konferanslar düzenlenmesinde, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde kolaylıklar sağlamak suretiyle önemli bir rol oynarlar. Bu anlamda oteller çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım, yeterli haberleşme ve ulaştırma faaliyetleri kadar ekonomiler ve toplumlar için vazgeçilmez unsurlardır. Oteller sağladıkları hizmetler sayesinde bir ulusun veya toplumun maddî refahını oluşturan toplam mal ve hizmetlere katkıda bulunurlar.

Oteller, kendilerine harcama olanakları ile gelen bu olanakları evlerindeki kadar daha yüksek bir oranda harcamaya meyleden konukları kendine çeken önemli yerlerdir. Konaklayanların bu harcamaları sayesinde oteller yerel ekonomilere hem dolaysız, hem de bu harcamaların toplumdaki diğer kişilere dağılması suretiyle dolaylı yönden önemli ölçüde katkıda bulunurlar.

Yabancı turistlerin konakladıkları bölgelerdeki oteller döviz sağlayan önemli merkezlerdir ve bu yönden ülkenin ödemeler bilançosuna ihmal edilmeyecek katkılarda bulunurlar. Özellikle dışsatım olanakları sınırlı olan ülkelerde oteller turizm aracılığı ile döviz sağlayan birkaç kaynaktan birisi olabilirler.

Oteller, diğer sanayilerin ürünlerine örnek olmaları bakımından da önemlidir. Otellerin inşasında ve modernizasyonunda inşaat sektörü ve ilgili diğer sanayiler için iş olanakları yaratır. Otellerin iç donanımı,

malzeme, mobilya temini geniş bir imalatçı grubu tarafından yapılır. Yiyecek, içecek ve diğer tüketim maddeleri otellerin büyük çapta alışveriş yaptıkları şeylerdir. Bu nedenle otellerin dolaysız olarak yarattıklarına ek olarak, otel endüstrisi sayesinde daha fazla istihdam olanağı dolaylı yoldan, ona mal ve hizmet sağlayan endüstriler tarafından temin edilmektedir.

Ayrıca, oteller yöre sakinleri için önemli bir ağırlama kaynaklarıdır. Otellerin restoranları, barları ve sağladıkları diğer hizmetler çoğunlukla yöresel müşterileri kendilerine çekerler. Otellerin birçoğu içinde buldukları toplumun sosyal merkezleri haline gelmişlerdir²¹.

Turizm, ülke ekonomilerinde oldukça önemli bir konuma gelmiş ve önemi giderek daha da artmakta olan bir faaliyet alanıdır. Bazı ülkelerde, ödemeler dengesinde büyük bir gider kalemi oluştururken, bazılarında ihracat gelirlerinin %20'lerini aşan bir gelire kaynak olmaktadır.

Turizm sektöründe yapılan her türlü harcama, ekonomide bir hareket, canlılık oluşturmaktadır. Ülke ekonomisini değişik şekillerde etkilemektedir. Turizmin, ülke ekonomisindeki etkileri ana başlıklarıyla şunlar olabilir²²:

- Bir ihracat biçimi olması nedeniyle, dış ödemeler dengesi etkilenir.
- Ödemeler bilançosunun aktif artan vermesi ve millî paraya talebin artmasıyla, millî paranın değeri yükselir.

²¹BAYER a.g.e. 92-93.

²²J. AKMEL, Türkiye'nin Turizm Potansiyeli ve İngiltere Organize Tur Pazarı (1993) İstanbul, 3.

- Artan talep doğrultusunda yatırımlar artar.
- Turizm gelirlerinin tekrar dağılımı ve endirekt etkilerle ekonomi canlanır.
- Turistik faaliyetlerden alınan vergi vb. kamusal gelirlerle, devlet gelirleri artar.
- Incoming ve iç turizm talebiyle doğru orantılı olarak, iç fiyatlar artar.
- Turizm gelirlerinin yarattığı katma değer etkisiyle, Gayri Safi Millî Hasıla artar.
- İstihdam etkisi yaratır.
- Hizmet sektörünün gelişmesine katkı sağlar.
- Altyapı hizmetlerinin yapılmasına ve gelişmesine etken olur.

Ülkelerin uluslararası turizme katılarak gittikçe daha büyük pay elde etmek için büyük çaba harcamalarının temel hedefi, bir yandan turizmin millî ekonominin gelişmesine, diğer yandan toplumsal refah düzeyinin yükselmesine yaptığı katkıdır. Turizm, ekonomik gelişmenin itici ve güçlü bir elemanıdır. Bu elemanın ekonomik gelişmedeki etkinliği ve önemi, her ülkenin turistik potansiyeline göre değişir²³.

Gelişmekte olan ülkelerin iktisadi kalkınmaları, büyük ölçüde döviz faktörüne bağlıdır. Bu sebeple öncelik verdikleri ve önemle üzerinde durdukları sahalarda içerisinde döviz kazandırıcı faaliyetler özel bir önem taşımaktadır. Bu ülkeler geleneksel tarım ekonomisinden sanayi ekonomisine geçişi gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak, bu geçiş bü-

²³M ÖZDEMİR, Turizm Nedir? (1984) Ankara, 18.

yük miktarda dövize ihtiyaç göstermektedir. Bu sebeple, ihracat ve dış borçlanma yoluyla karşılanacak dövize ilave olarak döviz kazandırıcı faaliyetlerin teşviki zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır. Sanayileşmenin finansmanı için gerekli döviz şeklinde ifade edilen bu ihtiyaç sebebiyle, turizm sektörü alternatif bir duruma gelmiştir.

Turizm sektörünün esas itibariyle emek faktörüne dayanması, sektörel istihdama şu özellikleri kazandırmıştır:

- Turistik talebin yılın belli aylarında yoğunlaşması, turistik işletmelerin özelliklerine bağlı olarak devamlı işgören yanında mevsimlik işgören çalıştırılmasına neden olur.

- Özellikle turistik kapasitenin hızla arttığı dönemlerde kalifiye işgücüne olan talebin artması, işgücünün turistik işletmeler arasındaki hareketliliğini artırır.

- Gelişmekte olan ülkelerde, turizm sektörü geleneksel sektörlerden büyük ölçüde işgücü transfer ettiği için yarı kalifiye ve kalitesiz işgücüne istihdam imkânı sağlar. Gelişmiş ülkelerde dahi bu tür işgücünün sektör içi istihdamdaki oranı %30'u bulmaktadır²⁴.

Turizm Bakanlığının, Uluslararası Çalışma Örgütüyle ortaklaşa yaptığı turizm endüstrisindeki işgücüyle ilgili araştırmaya göre; turizm sektöründe çalışanların dörtte üçünden fazlası 15-34 yaşları arasındaki gençlerden oluşmaktadır. Yine bu araştırmada, konaklama sektöründe

²⁴A.ŞAHİN, İktisadi Kalkınmadaki Önemi Bakımından Türkiye'de Turizm Sektöründeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi (1990) Ankara, 34, 102.

yaşlı personele en çok idare ve muhasebe bölümlerinde rastlanmıştır. Yaşlı personelin en az bulunduğu bölümler ise "Yiyecek ve İçecek Servisi" ile "Önbüro, Hol, Lobby" bölümleridir. Diğer bir sonuç ise; işletmelerde çalışan toplam personelin yalnızca %10'luk bir bölümü 40 yaşın üzerinde yer almaktadır²⁵.

IV. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında kesin bir birlik yoktur. Çeşitli yazarlar ve ülkeler tarafından değişik kriterlere ve otel endüstrisinin ülkedeki özelliklerine göre otellerin sınıflandırılması yapılmıştır.

A. Turizmin Tarihi Gelişimi Bakımından Otellerin Sınıflandırılması

1. Lüks Oteller

XIX. yüzyılın ortalarında I. Dünya Savaşı'na kadar seyahat edenlerin toplumun yüksek sınıfına mensup kişilerden ve zenginlerden oluşması nedeniyle, yalnızca onlara hizmet veren lüks oteller inşa edilmiştir.

2. Vasat Oteller

XX. yüzyılın birinci yarısında seyahatlerin yapısında ve seyahat eden insanların kalitesindeki değişimler vasat tipte otel işletmelerini ortaya çıkarmıştır.

²⁵Turizm Bülteni, Nisan 1994, 8.

3. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

Modern turizmin ortaya çıkarmış olduğu tatil köyleri, kampin-
gler, pansiyonlar ve bunun gibi işletmeler sayılabilir.

B. Konaklamanın Amacı Bakımından Oteller

1. Merkezi Oteller (Hotel Garnis)

Özellikle Avrupa ülkelerinde görülen bu tip konaklama işletme-
lerinde geceleme yanında kahvaltı servisi de sunulur. Bu tip işletmeler
özel evlerin otel şekline çevrilmesiyle ortaya çıkmakta ve nüfus yoğun-
luğu fazla olan ticaret merkezleri veya turistlerin yoğun olarak tercih et-
tikleri merkezlerde kurulmaktadır. Bu tip işletmeler işgücü ve otel-resto-
ran uygulamasındaki ekonomik olmayan uygulamalar nedeniyle gele-
neksel otel işletmeciliğinin zorluğunun yok olabilmesi bakımından ka-
bul görmüş ve gelişme göstermiştir.

2. Kaplıca, Kür Otelleri

Belirli rahatsızlıkları olan kişilerin uzun süre kalıp tedavi olduk-
ları otellerdir. Bu otellerin kuruluş yeri seçimi yanında mutfağı, diğer te-
sisleri amaca uygun olarak düzenlenir.

3. Dağ - Spor Otelleri

Dağ havası almak, dinlenmek, deniz, güneş ve kumdan yarar-
lanmak isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir. Bu oteller amaca uygun
mimarî özellik ve hizmetlerle donatılırlar.

4. Kıyı Otelleri

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz, güneş ve kumdan yararlanmak isteyenlerin amaçlarına uygun bir şekilde inşa edilmiş otellerdir. Bu otellerde rekreasyon hizmetleri ve oyun tesisleri önem kazanmıştır.

C. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Oteller

1. Havaalanı Otelleri

Uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku gereksinimi olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir.

2. İstasyon Otelleri

Avrupa ülkelerinin klasik otobüs ve demiryolu terminallerinde kurulan otel tipleridir.

3. Liman Otelleri

Büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir.

4. Karayolları Kavşak Otelleri

Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobilli yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini verebilen otellerdir.

D. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller

1. Mevsimlik Oteller

Bu tip otel işletmeleri faaliyetlerini belirli mevsimlerde yoğunlaştırdıkları veya sadece belirlenen mevsim içinde açık olmaları ile tanımlanırlar. Mevsimlik otelleri yaz ve kış otelleri şeklinde sınıflandırabiliriz. Mevsimlik otellerden bazıları koşulları elverdiği takdirde her iki mevsimde de açık kalabilmektedirler. Örneğin dağ otellerinin yaz turizminde de açık olabilmeleri gibi.

2. Yıl Boyunca Açık (Devamlı) Oteller

Adından da anlaşıldığı gibi şehir, ulaştırma, ticaret ve kültür merkezlerinde bütün yıl faaliyet gösteren işletmelerdir. Bütün yıl açık olan oteller ile mevsimlik oteller arasında müşterilerine sundukları hizmetler ile yapısal özellikler bakımından birtakım farklılıklar vardır. Genel olarak iki tip otel işletmesi arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir:

- Bütün yıl açık olan oteller homojenlik özelliği taşırlar. Örneğin herhangi bir ülkedeki iki yıldızlı devamlı bir otel hizmetleri ile bir başka ülkede aynı sınıftaki otel arasında fark yoktur. Halbuki, mevsimlik otellerin özellikleri ülkelere, bölgelere ve mevsim özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

- Yıl boyu açık olan oteller iş, ziyaret ve politik amaçlarla seyahate katılan kişilerin zorunlu olarak konakladıkları işletmelerdir. Buna karşı-

lık mevsimlik oteller zevk ve dinlenme amacıyla seyahat edenlerin konakladıkları işletmelerdir.

- Yıl boyu açık olan otellerde konaklama kısa olmasına karşılık, mevsimlik otellerde uzun olmaktadır.

Bütün yıl açık olan oteller ile mevsimlik otelleri birbirinden ayıran bu farklar mevsimlik otel işletme yönetiminde bazı sorunlar ortaya çıkarır²⁶:

- Zevk ve eğlence amacıyla yapılan seyahatte mesafenin talebi etkilemede önemli bir faktör olması doğrudan mevsim otel işletmeciliğini de etkilemektedir. Çünkü ulaşım için ayrılan süre arttıkça mevsimlik otellerdeki geceleme sayısı da olumsuz olarak etkilenebilir.

- Uzak mesafedeki mevsim otellerinde konaklayan müşterilerde önemli bir psikolojik faktör olan ev hasreti duygusu artar.

- Mevsimlik otel işletmelerinin en önemli sorunlarından biri de personel problemi olup, kalifiye personel için sürekli olmaması nedeniyle işe bağlanamamaktadır. İşte bu sorunun çözümünde işletmeler bu tip personeli devamlı olarak istihdam yoluyla, daha fazla ücretle, barınma, yeme-içme imkânları sağlamakla işletmelerinde tutmaya çalışırlar.

²⁶AKTAŞ a.g.e. 22-25.

V. BÜYÜK OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Turizm endüstrisinde büyüme ile birlikte sağlanan bazı önemli üstünlüklerin bulunması, günümüzde turizm işletmelerini büyümeye yöneltmektedir. Tek ve küçük bir işletmede ölçek ekonomisi sınırlı kalabilir. Büyüme ile birlikte, önemli yönetim engelleri ortaya çıkmadan belirli bir noktaya kadar otellerin ölçek ekonomisinden yararlanma olanağı vardır.

A. Avantajları

1. Ölçekten doğan üstünlüklerden birisi, finansmandır. Büyük işletmeler, küçük olanların ulaşamayacağı düzeyde sermaye kaynaklarını kendi öz kaynaklarından ve dışarıdan sağlayarak biraraya getirebilirler. Turizm alanında büyük işletmelerin kredi sağlayabilmeleri ve uygun finansal olanaklara sahip olmaları genellikle daha kolaydır. Bu durum, gerek işletmenin kuruluş ve inşa aşamasında ve gerekse işletme aşamasında aynı düzeyde sözkonusudur. Burada en önemli etken, büyüklüğün sermaye piyasasında ve kamuoyunda yarattığı güvendir. Ayrıca büyük işletmeler, sağlanan fonların etkin kullanımı için gerekli yönetim bilgi ve becerisine daha fazla sahip bulunmaktadır.

2. Ölçeğin pazarlama açısından sağladığı üstünlük ise, yeterli düzeyde tanıtım yapabilme, ürün çeşitlendirme ve büyük grupları ağırlayabilme yeteneğidir. Büyük turizm işletmeleri etkin bir pazarlama ve satış sistemi kurabilirler, çeşitli mal ve hizmetleri birlikte sunabilirler, daha düşük birim maliyetleri nedeniyle daha esnek bir fiyat politikası uygulayabilirler ve etkin ve yoğun tanıtım kampanyalarına girişebilirler. Bu iş-

letmeler ayrıca, pazar araştırması yapma ve firma imajı yaratma gibi yüksek maliyetli pazarlama çabalarını da yürütebilecek mali güce sahip bulunmaktadırlar.

3. Büyük işletmelerin pazardaki ağırlıklarından dolayı satın almadaki üstünlüklerden ve maliyet tasarruflarından söz edilebilir. Büyük işletmeler, merkezci ve örgütlü tedarik politikası ile maliyetleri önemli ölçüde düşürürler. Büyük miktarlarda alım yapmaları ve finansal güçleri nedeniyle miktar ve peşin ödeme indirimlerinden yararlanırlar. Doğrudan üreticiden alım yaparak aracıları ortadan kaldıracırlar. Planlı ve örgütlü bir çaba sonucu tedarik işlemlerinin yanısıra taşıma ve dağıtım işlemlerinde de etkinlik sağlarlar.

4. Büyük işletmelere üstünlük sağlayan dördüncü konu yönetim olmaktadır. Yönetim giderleri, artan iş hacmine ve işletme büyüklüğüne doğrudan bağlı olarak artmamaktadır. Ayrıca, büyük işletmeler yüksek nitelikli yöneticiler ve uzman işgörenler istihdam edebilme ve bunu sağlayacak çekici ve çalışmaya özendirici ücret ve personel politikaları izleyebilme olanağına sahiptirler. Bu işletmeler, ileri planlama, örgütlenme, yöneltme, düzenleme ve denetleme tekniklerini kullanarak başarılı bir yönetimi gerçekleştirebilirler. Ayrıca, işletme içi eğitim ve yükseltme uygulamaları ile de çalışanların bağlılığını ve niteliklerini geliştirebilirler.

5. Büyüklük ile birlikte teknik konusu da gündeme gelebilir. Özellikle belirli bir coğrafi dağılım gösteren alt birimlere sahip bir turizm işletmesinin mutfak, çamaşırhane ve tamir-bakım atölyesi gibi üretim bi-

rimlerini ve hizmet olanaklarını merkezci bir yapıda örgütlemesi bu teknik üstünlükleri belirgin bir biçimde ortaya çıkarır.

6. Turizm işletmelerinde büyüklüğün sağladığı diğer bir üstünlük de riskin dağıtılması olmaktadır. Büyük işletmeler, farklı kuruluş yerlerinde tesisler inşa ederek, bir tesis içinde farklı satış ve hizmet ünitelerini biraraya getirerek ve ürün farklılaştırmasına giderek riskin azaltılmasına çaba gösterebilirler. Turizm açısından riskli yörelere ve alanlara yatırım yaparken buradan doğabilecek zararları giderecek düzeyde kârlılığa sahip projeleri de birlikte ele alabilirler²⁷.

Büyük işletmeler ayrıca değişik mevsimlerde çalışan otellerinin salon hizmetlerinde veya konferans hizmetlerinde uzmanlaşarak, belirli bir otelde talep düşmesi durumunda diğer bir oteldeki yüksek iş hacmiyle bu azalma kapatılabilir²⁸.

B. DEZAVANTAJLARI

1. Büyük işletmelerde sabit maliyet giderleri çok yüksektir. Ayrıca talepteki daralmalara karşı esnek bir biçimde uyum sağlayabilme olanağı da bulunmamaktadır.

2. İşletmenin büyüklüğü, örgütlenme ve düzenleme görevini güç ve karmaşık kılmaktadır. Bürokratik işlemler yoğunlaşmakta, yönetim ve denetim önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, görevlerde aşırı uzmanlaşma da bölümlerarası yardımlaşma ve görevler ara-

²⁷J.S.BARUTÇUGIL, Turizm İşletmeciliği (Mayıs 1989) 3.b., İstanbul 96.

²⁸AKTAŞ a.g.e. 34.

sında işgören değiştirebilme olanağını zayıflatmaktadır. İşletme içinde doğrudan haberleşme, işbirliği ve sosyal yakınlaşma azalmaktadır. İşgö-
renlerin maliyete karşı duyarlılığı kaybolmaktadır.

3. Büyük konaklama işletmeleri, genellikle dış turizme dönük ol-
duklarından turizm olayını etkileyen ekonomik, sosyal ve politik deği-
şikliklerden ve uluslararası ilişkilerden çok ve çabuk etkilenirler.

4. Büyük işletmelerin bir diğer sakıncası da küçük otel işletmecili-
ęini ve bölgesel özelliklerini korumak isteyen küçük girişimcileri baskı
altında tutması, güç durumda bırakması ve eritmesidir²⁹.

VI. KÜÇÜK OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

A. AVANTAJLARI

Finanse etme, örgütleme, personel bulma, yerleştirme ve denet-
leme açısından ve genel olarak otelin yönetimi ve mülkiyeti bakımından
anamlı bir özelliğe sahip olan işletmelere küçük otel işletmeleri denir.
Bu şekilde tanımlanan bir otel çoğunlukla yatırılan minimum sermaye-
den daha fazla bir sermayeye sahip olup, aileden olmayan işgücü istih-
dam eder ve sahipleri tarafından bir işletme olarak görülür. Genel hatları
böylece belirlenmiş olan küçük otel işletmesi, herhangi bir tatil köyünden
ve yatak, kahvaltı hizmeti sunan pansiyon işletmelerinden ayrılabilmek-
tedir.

²⁹BARUTÇUGİL a.g.e. 97.

1. Küçük otel işletmeleri sermaye gereksiniminin az olması nedeniyle genç, enerjik, hevesli ve becerikli müteşebbisleri bu alana çeker. Daha az sayıda personel istihdamı gerektirdiğinden sahip/yöneticiler yönetim haberleşme, denetim fonksiyonlarını kolaylıkla yürütebilirler ve çalışanlar arasında işbirliği ve sosyal yakınlık kolaylıkla kurulabilir. Örgütlenme çalışmalarının kolaylığı kararların hızla alınıp uygulanmasını sağlar.

2. Küçük otel işletmeleri pazarlarına daha az bir biçimsellikle yaklaşır. Müşterileri ile olan yakın ilişkilerine dayanan bilgileriyle müşteri gereksinimlerini belirlemede daha çok sezgileri önplandadır. Hizmetlerini müşterilerinin bilinen tercihlerine, kişisel tavsiyelere ve tekrarlanan ziyaretlere dayandırır.

3. Küçük otel işletmelerinde istihdam edilen personelin değişik görevleri yapabilmeleri veya çalıştırılmaları eleman yetiştirme zorluğunu ortadan kaldırır. Ayrıca küçük oteller personel gereksiniminin azlığı, personel arasındaki işbirliğinin güçlü olması ve hizmetlerinin müşteri psikolojisine uygunluğu gibi nedenlerden dolayı daha rantabl çalışan konaklama işletmeleridir.

B. DEZAVANTAJLARI

1. Bu tip işletmeler geleneklerine bağlılık ve tutuculuk nedeniyle modern yönetim ve pazarlama tekniklerinden yararlanamazlar.

2. Küçük otel işletmesi katı bölümleşmenin getireceği sakıncalardan kaçınılabilirse de, üst düzeyde bir uzmanlaşmaya ve böylece de yüksek personel verimliliğine ait bir gelişme göstermesi zordur.

3. Büyük otellerin reklam, fiyat ve hizmetler yoluyla yaptıkları rekabet karşısında güçsüz kalırlar. Ancak hizmetlerinde bazılarında iyi bir imaj yaratabildiklerinde bu rekabet baskısını azaltabilirler. Küçük otel işletmeleri küçük otel grupları ile olan rekabetlerinde başarılı olabilmeleri için birleşmeleri gerekir. Bir diğer başarı yolu ise, Ulusal Otelciler Birliği ve kamu turizm kuruluşlarınca kendilerine sağlanan danışma hizmetlerinden yararlanmalarıdır. Ayrıca küçük otel işletmeleri benzer özellikteki otellerle kendi işletmelerini karşılaştırarak, zayıf yönlerini belirleyip yeni stratejiler uygulamalıdır³⁰.

³⁰AKTAŞ a.g.e. 35.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN DEVİR HIZININ VERİMLİLİKLE İLİŞKİSİ

I. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Bir işletme varlığını sürekli ve düzenli biçimde sürdürebilmek için kendi içinde rasyonel bir örgütlenmeye gitmek zorundadır. Genel bir anlatımla örgütlenme, bir işletmede belirlenen amaçlara varabilmek için sürekli ve sağlıklı işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk devri gerçekleştirilir, orunlararası ilişkiler düzenlenir, örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur ve böylelikle örgütün işleyişi için gerekli altyapı çalışmaları hazırlanır.

Personel (insan kaynakları) bölümünün örgütsel yapı içinde yer alması ve kendi içinde örgütlenmesi, personel sorunlarının niteliğine ve mevcut personelin niceliğine göre değişir³¹.

Geniş anlamda, personel yönetimi, işletmede görev alan tüm personelin en verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyetlerin tümüdür. Daha açık bir deyişle, insangücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağ-

³¹Z. SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi-Politika ve Yönetmelikler (1988) 5. b, İstanbul, 31.

lanması, verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini kapsayan tüm yöntemler ve teknikler, personel fonksiyonu olarak tanımlanabilir³².

Bir başka tanıma göre ise personel yönetimi; bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddî bakımdan tatmini, bütünleşmesi, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir³³.

İşletmeler para kazanmak için iş hayatının içindedirler. Bu bakımdan işletmeleri başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üretmek ve sahibine kazanç sağlamak amacıyla faaliyet gösteren iktisadi birimler olarak ele almak çok yerinde olacaktır. Ne var ki, işletmelerin kazanç elde etmenin yanı sıra, satışlarını artırmak, büyümek gibi iktisadi amaçları vardır. Ama işletme önce varlığını sürdürmeli ve hayatta kalmalıdır. Bu arada toplumsal amaçlar ihmal edilmemelidir³⁴.

Turistik işletmeler bir yandan kârlılık ve toplumsal amaçlarını dengede tutarken, bir yandan da müşteri ihtiyaçlarına uygun en kaliteli ve ucuz mal/hizmet üreterek, müşterilerini memnun etmeye çalışırlar. Tüm bu faaliyetler esnasında başarıya ulaşmak elbette ki işletmelerin kendi içlerinde etkin bir örgüt oluşturmalarına bağlı olacaktır.

İşletme örgütünü oluşturan her bir bölümün ayrı ayrı önemi vardır. Ancak emek-yoğun bir sektör özelliği taşıyan turizm sektöründe emek faktörünün, dolayısıyla da emek yönetimini etkin bir şekilde yürü-

³²F. MAVIŞ, Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonunun Rolü, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1989, Eskişehir, 212.

³³S. YALÇIN, Personel Yönetimi (1991) 4 b., İstanbul, 4.

³⁴E. TAŞKIN, İşletmelerde Etkin Örgütlenme, Verimlilik Dergisi, 1993/4, Ankara, 13.

ten personel yönetimi bölümünün önemi, diğerlerine nazaran biraz daha fazladır. Kısmi otomasyon imkânının olması, günün 24 saati hizmet gerektirmesi, insanın insana hizmet etmesi gibi bir özelliğin bulunması, personel giderlerinin işletmede önemli bir yer tutması ve sık sık personel alımının gündeme gelmesi nedenlerinden dolayı işletmelerin kârlılık, verimlilik ve maliyetleri gibi etmenler gözönüne alındığında, konunun önemi bir kat daha artmaktadır.

Bir işletmenin uzun dönemde değişen şartlara uyum gösterebilmesi, büyüme ve kârlılığının devamı, yönetimin dikkatli bir stratejik planlamadan başlayarak yönetim fonksiyonlarını eksiksiz yerine getirmesine bağlıdır. İşletmenin stratejik planlamasında hareket noktasını uygun hedeflerin saptanması teşkil etmektedir. Daha sonra bu hedeflere varabilmek için gerekli organizasyon yapısı oluşturulacaktır. Organizasyon yapısı ne kadar mükemmel bir şekilde tesbit edilirse edilsin, işletmenin başarısını kişiler tayin edecektir³⁵.

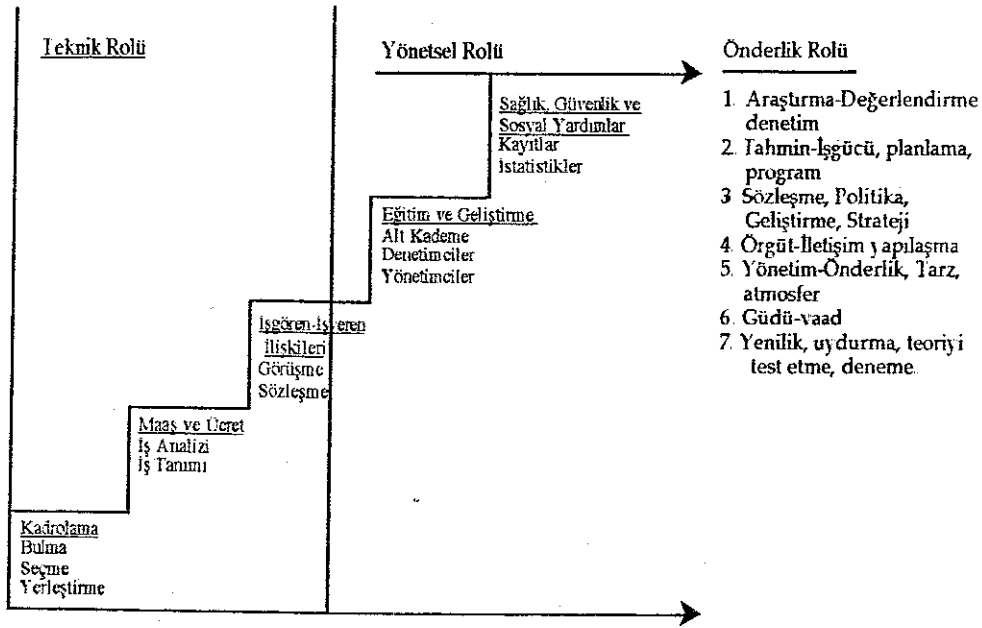
Yönetimin temel amaçlarından birisi, etkili bir yönetim sürecini gerçekleştirmektir. Etkin yönetimi sağlamak için, kuruluş ve gelişme dönemlerinde kişi-araç-gereç bütünleşmesi sağlanmalı; bu amaçla işgörenler bilgi ve yetenek yönünden tanınmalıdır. Ayrıca işletmede çalışanların kişisel özellikleri bilinmeli, örgütsel ilişkiler dengeli bir yapı içinde yürütülmelidir³⁶.

³⁵B. TANER, Orta Ölçekli Bir Otelin Yönetim Sisteminde İnsan Faktörünün Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turizm Dergisi, Mayıs 1989, Nevşehir, 117.

³⁶İ. ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik (1980), İstanbul, 11.

Aşağıdaki şekilde personel yönetiminin işletme içindeki rolü gösterilmiştir³⁷.

Şekil 1



Personel bölümü örgüt içinde yönetsel, hukuksal ve psiko-sosyolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır. İşletmede insancıl ve sosyal sorunların en iyi biçimde çözüm yollarını araştırır ve en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olur; bu işlevini personel politikası içinde tanımlanan ilkeler doğrultusunda gerçekleştirir. Personel bölümü bir yandan personel politikasının saptanması ve uygulanmasında üst basamak yöneticilerine danışmanlık yapar, öte yandan personel tekniklerini ve tüm ilgili yöntemleri işletme ve işgören çıkarlarını en iyi sentez edecek biçimde uygulamaya koymak için çeşitli eylem ve çabalara girişir³⁸.

³⁷MAVIŞ a.g.e. 213.

³⁸SABUNCUOĞLU a.g.e. 32-33.

II. İŞ, İŞYERİ, İŞGÖREN, İŞ TATMİNİ, VERİMLİLİK, İŞGÖREN DEVİRİ KAVRAMLARININ TANIMI VE ÖNEMİ

İnsan yaşantısının büyük bölümü çeşitli alanlarda uğraş vermekle geçer. Bu uğraşların bir iş niteliği kazanabilmesi için etkili, verimli, bilinçli ve anlamlı olması gerekir. İş kavramı fizik, ekonomi, sosyoloji ve psikoloji alanlarında farklı anlamlarda tanımlanabilir. Ancak burada tezimizin konusu itibariyle iş kavramı sadece ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamlarıyla ele alınacaktır.

A. İŞ

Ekonomik anlamda iş, bireyin yaşantısını sürdürmek ya da belirli düzeye yükseltmek amacıyla ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel çabadır.

Sosyal anlamda iş, bireylerarası ilişkilerin kurulmasına, toplum içinde toplumsal kuralların öğrenilmesine yardımcı olan bir fonksiyondur.

Psikolojik anlamda ise iş, işgörene saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur. Çoğu kez kişisel çaba ile yerine getirilen bir iş, bazı çalışma ortamlarında ortak çabayı gerekli kılabilir. Kuşkusuz her işin kendine özgü nitelikleri, incelikleri, gerekli kıldığı ustalık, sorumluluk ve çalışma koşulları vardır³⁹.

³⁹SABUNCUOĞLU a.g.e. 15-16.

İş, bireylerin hayatında önemli bir rol oynar. İş kadar tutarlı bir şekilde fiziksel, duygusal ve tanıtıcı istemleri olan başka hiçbir faaliyet yoktur⁴⁰.

B. İŞYERİ

İşyeri ise bireylerin bedensel ve düşünsel çabalarıyla işlerini gerçekleştirdikleri yerdir. Günümüz insanı için işyeri, hem yaşamının önemli bir bölümünü geçirdiği yerdir; hem de bazı gereksinimlerini doğrudan, bazılarını ise oradan sağladığı maddî çıkarlarla karşılayabildiği bir vasıta-
dır.

Gereksinimlerinin ve beklentilerinin birbirlerinden epeyce farklı olmalarına rağmen işgörenlerin, çalışma yaşamında şu ortak vasıfları aradıkları söylenebilir⁴¹:

1. İyi ve adil bir ücret verilmesi,
2. İyi çalışma koşullarının sağlanması,
3. Yükselme ve gelişmeye olanak verilmesi,
4. Yapılan işlerde başarının takdir edilmesi,
5. İş garantisi ve işgüvenliğinin sağlanması,
6. Kişisel sorunların anlayışla karşılanması,
7. İşin ilginç ve anlamlı olması,

⁴⁰C.MOK-D.FINLEY, Job Satisfaction and It's Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food-Service Workers in Hong Kong, International Journal of Hospitality Management 1986, New York, 71.

⁴¹N.KOZAK, Mevsimlik Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Sorunları ve Güdüleme Kuramları Çeşvesinde Bir Değerlendirme: Bodrum Yöresinde Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara, Ağustos 1991, 10-11.

8. İşletme sorunlarının çözümüne katkıda bulunabilme olanaklarının olması,
9. Yöneticilerden ilgi ve anlayış görme.

C. İŞGÖREN

İşgören bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişidir⁴². İşgören kavramı personel sözcüğü ile eş anlamlı olup, bir işletmede çalışanların tümünü kapsamaktadır. Çalışmamızda da işgören kelimesi daha çok işletme alt düzeyinde çalışan tüm işgörenler için kullanılacak, bölüm müdürleri ve işletme genel müdürü gibi yönetim kademesindeki kişiler için ise üst düzey yöneticiler kelimesi kullanılacaktır.

Emek-yoğun bir endüstri olan turizm sektöründe organizasyon içinde değişimlere ayak uydurabilen tek kaynak insandır. Paralar ve malzemeler tüketilir, donanım zamanla aşınır, hırpalanır, iyi veya kötü kullanılabilir, ama hiçbir zaman orijinal olarak meydana getirildiği zamanki performansını koruyamaz. Sadece insanlar büyür ve gelişebilir. İşte burada, bu endüstride ücretini alarak bu tesisle ilgilenen tek unsur insandır, Her seviyedeki yönetimde insan faktörünün başarılı birliği ve varlığı çalışanlar tarafından arzu edilen bir olaydır⁴³.

Bireyler örgütlerin temel birimleridir. Çünkü bireylerarası etkileşimden sonra örgütler ortaya çıkar. İnsanlar bilinçli olarak kendi bireysel

⁴²İş Kanunu No: 1475, Kabul Tarihi: 25.8.1971 (Sarper Süzek) Temel İş Yasaları, 3. b. Ocak 1990.

⁴³F İ DİNÇER, Ağır İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Turizm Yıllığı, Haziran 1994, Ankara, 183.

amaçlarının peşinde koşarlar. Amaçlarının ne olduğunu açıkça bilmese-
ler bile, öğrenmeye yeteneklidirler.

Bireyler olmaksızın bir örgütün oluşması sözkonusu olmayaca-
ğından, bireylerin örgütü oluşturmak için birleşmeleri, ya da örgütü red-
detmek için düşündükleri nedenler, örgüt için hayati bir önem taşır. Bi-
rey, eğer bireysel amaçlarına örgüt aracılığı ile ulaşabileceğine inanırsa ör-
gütü destekler, inanmazsa örgütle olan ilişkisini kaybeder.

Kişi-Örgüt bütünleşmesini sağlayan faktörler esasında bireylerin
belirli örgütler içinde yer almalarına neden olan faktörlerdir. Ancak bü-
tünleşmeyi sağlayan faktörlerin örgütün oluşmasına neden olanlardan
küçük bir farklılığı vardır. Grup üyelerince önem verilen ve grupta kalın-
ması halinde tatmin sağlayıcı olan faktörler kişi-örgüt bütünleşmesi açı-
sından daha önemlidirler.

Bu faktörler;

1. Amaç Birliği,
2. Yetenek-Bilgi Uyumu,
3. Kişisel ve Yönetmel Uyumdur.

1. Amaç Birliği

En basit anlamıyla bireylerin belirli örgütlerde yer almalarının ne-
deni bazı psikolojik, sosyal ve benzeri gereksinimlerini gidermek isteme-
leridir. Başka bir deyişle birey bir örgüt içinde karmaşık olan gereksinim-
lerinin bir çoğunu tatmin etmek için bulunur.

Bu nedenle örgütün işleyişi kişinin beklentilerini ne ölçüde karşılıyorsa, kişi o örgütle o derecede kuvvetli ilişkiler kurmak ve ilişkilerini devam ettirmek isteyecektir.

2. Yetenek-Bilgi Uyumu

Kişi bulunduğu örgütün sosyal ve teknolojik yapısına ne ölçüde uyum sağlarsa o ölçüde örgütle bütünleşecek ve örgütün etkinliğini de artıracaktır. O halde yöneticiler iyi bir örgütsel yapı oluşturabilmek için, örgütlerinin her bir bölümünde gerekli olan bilgi ve yetenek özelliklerini tesbit etmelidirler ve buna göre işgören alımı yoluna gitmelidirler.

3. Kişisel ve Yönetmel Uyum

Kişilerin buldukları örgütlerle bütünleşmeleri sürekli sosyal ve psikolojik bağlar kurabilmeleri için örgüt içinde yer alan diğer kişileri ve örgütün yönetim biçimini benimsemeleri gerekir. Yani kişi çalışma arkadaşlarıyla uyum sağlamalı ve örgütteki yönetimi desteklemelidir. Aksi halde ya işletmeden ayrılacaktır, ya da örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkileyen alt gruplar oluşturacaktır.

Kişi örgüt bütünleşmesi sağlandığı takdirde, işgören açısından bireyin bulunduğu sosyal yapıda huzur içinde olmasıyla, yönetim açısından ise yönetim uygulamasının kolaylaşması ve verimin artmasıyla sonuçlanır.

Kişinin bulunduğu işletmenin örgütsel yapısına uyum verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince amaçları, araçları ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Kişi işletme-

nin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. Ayrıca bireyin iş arkadaşlarına, işin sosyal ve doğal çevresine uyum sağlaması da verimi olumlu yönde etkileyecek, işletmede verim standart düzeye, bazı hallerde de standardın üstüne ulaşacaktır⁴⁴.

D. İŞ TATMİNİ

Genel olarak iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur. İşgören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur, onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır.

Aşırı tekniğin ve işbölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretimin yapıldığı sanayi endüstrisinde işgörenler emeklerinin karşılıklarını görme, kendileri ile iftihar etme zevklerinden yoksundurlar⁴⁵. Turizm endüstrisinde ise bu durum nispeten daha azdır. Örneğin bir garson mutfaktan aldığı yemeği müşteriye servis ettikten sonra yemeğin beğenilip beğenilmediğini görme imkânına sahiptir.

İş tatmini (doyumu) çalışanların gereksinimlerini işlerinin karşılamasından duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İşin doyumu; işin özellikleri, bireylerin kişilik tipleri ve gereksinimleri arasında bir uyum olduğu zamanda oluşur.

⁴⁴ERDOĞAN a.g.e. 15-17.

⁴⁵E EREN, Yönetim Psikolojisi (Kasım 1993) 4 b., İstanbul, 112.

İnsan davranışları, doyurulmamış gereksinimleri doyurmaya yöneliktir. Gereksinimlerin doyurulması, örneğin işin özellikleri nedeniyle bloke edildiğinde birey bir engelleme ile karşılaşır. Bu engellemeden kurtulmak için birey savunma mekanizması geliştirir. Ne tür bir savunma mekanizması geliştireceği ve uygulanacağı kişilik tipine göre değişir⁴⁶.

İş doyumu genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş, bireysel ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra, kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa, iş tatmini ortaya çıkıyor demektir.

Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa, işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğrudur. İş tatminini sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, tatmin faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı bulunmaktadır. Her bir işgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktör değişiktir. Ancak genel tutumu belirleyen faktörler ücret, işte ilerleme (terfi), işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş arkadaşları şeklinde belirlenebilir⁴⁷.

Birçok kişi için yaşamlarında tatmin olma hem işlerinde, hem de iş dışı uğraşlarında tatmin olmalarının bir bileşimi olarak meydana gel-

⁴⁶Ö.T.ÖZMEN-A.E.KATRİNLİ-G.ATABAY, Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doyumları, Kuşadası Belediyesi II. Ulusal Turizm Kongresi, 21-23 Kasım 1991, Kuşadası, 103.

⁴⁷ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış (1991) İstanbul, 376.

mektedir. İşte tatmin olmadan yaşam tatmini elde edilemediğinden, kişiler için iş tatmini belli başlı bir amaç olmaktadır⁴⁸.

"Yapma arzusu" iş doyumundan etkilenir. Yöneticiler işi ilginç hale getirerek, başarı güdüsü yaratarak, işi zenginleştirerek ve yeterli hale getirerek iş doyumunu artırabilirler. İş zenginleştirme ve iş genişletme, iş doyumunu etkiler ve daha yüksek verimliliği teşvik eder⁴⁹.

E. VERİMLİLİK

Verimlilik, en genel anlamıyla, insan ihtiyaçlarını tatmin eden kaynakların etkinliğinin ölçüsü, daha teknik ve dar açıdan üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretimde kullanılan faktör miktarı arasındaki ilişki şeklinde tanımlanabilir.

Burada verimlilik konusu işlenirken, genelde anlam kargaşasına düşülen etkililik (effectiveness) ve etkenlik (efficiency) kavramlarına da kısaca değinilmesi uygun görülmüştür.

Etkililik, amaçlara ulaşma derecesidir. Çıktılarla ilgili bir kavramdır. Bir işletmede etkililik araştırması şu sorulardan yola çıkarak gerçekleştirilir.

- Gerçekten gereksinilen mal ve hizmetler, yani yararlı çıktılar mı üretilmektedir?

⁴⁸B.TANER, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi, Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, Mayıs-Haziran 1993, Ankara, 22.

⁴⁹J.PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi-Uygulamalı El Kitabı, Çev. D.BAYKAL-N.ATLAY-E FİDAN (1987), 16.

- Girdi kullanımı ve çıktı üretiminde potansiyel olarak ne sağlanabilirdi, ne sağlandı?

Formüle dönüştürüldüğünde ise;

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen çıktı}}{\text{Planlanan çıktı}}$$

Etkenlik ise; bir girdi unsurunun yani üretim kaynağının fiilî kullanım durumunun belli tekniklerle (endüstri mühendisliği teknikleri vb) saptanmış standartların kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir. Formülleştirebilirsek;

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Standart değer}}{\text{Fiilî değer}}$$

Etkenlik analizi, fiilî değer, standart değer ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performans nedir? sorusuna aranan yanıtıdır. Etkenlik bir işletmeye;

- Nerede olduğunu görmesine,
- Eldeki girdilerden ne denli iyi biçimde çıktı üretebileceğine,
- Mevcut kapasitenin kullanılma düzeyine ilişkin bir gösterge edinmesine olanak sağlar.

Verimlilik çıktının girdiye oranıdır. Dolayısıyla çıktılarla ilgili bir ölçüt olan etkililiği, girdilerle ilgili bir ölçüt olan etkenliği oranlayabiliriz. Formüle dönüştürdüğümüzde;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Etkililik}}{\text{Etkenlik}}$$

olacaktır⁵⁰.

Etkililik, etkenlik ve verimlilik arasındaki ilişkiye ait kısa bir saptama yaptıktan sonra, verimlilik konusunun makro ve mikro açılardan ifade ettiği anlamlara değinmek yararlı olacaktır.

En genel anlamı ile; mevcut üretim faktörlerinden etkin bir şekilde yararlanmayı, dolayısıyla üretimi, milli geliri ve refahı artırmayı ifade eden verimlilik kavramı, modern dünyanın her faaliyet alanında ihtiyaç duyulan en önemli olgusu durumuna gelmiştir. Hatta bazı ülkelerde verimlilik artışı milli bir politika olarak benimsenmiştir. Çünkü artık bilinmektedir ki; rekabet ortamında avantajlı duruma gelebilmenin, ekonomik kalkınmayı hızlandırmanın ve problemleri asgariye indirmenin yolu ülke planında verimliliği artırmaktan geçmektedir.

Konu ülkemiz açısından daha da önemlidir. Çünkü kıt kaynaklarla hızlı bir kalkınmayı gerçekleştirmek zorundadır. Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında yararlanabileceği en bol ve en ucuz faktör ise bulunduğu gibi işgücüdür. O halde üzerinde önemle ve ivedilikle durulması gereken konu işgücünün verimliliğini sanıldığı kadar ekonomik faktörlere ve parasal teşviklere bağımlı olmadığıdır. Bununla birlikte sosyo-kültürel faktörlerin etkisi çok daha büyük ve önemli gözükmektedir. O halde problemin çözümü bu faktörlerin çok iyi belirlenmesinde ve işgücünün doğru motive edilmesinde yatmaktadır⁵¹.

⁵⁰N.İŞMAN, Hızlı Verimlilik Değerlendirme Yaklaşımı ile Bir Turizm İşletmesinde Sorun Saptama ve Çözüm Önerileri Geliştirme-Turban Turizm A.Ş. Örneği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara 1992, 4-7.

⁵¹A.ÜÇÜR, Türkiye'de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi, I. Verimlilik Kongresi, 27-29 Kasım 1991, Ankara, 673-674.

Verimlilik oranlarındaki artışlar, ülke insanların yaşam standartlarının artırılmasında, enflasyon oranlarının azaltılmasında, ülke ürünlerinin dünya pazarlarında rekabet olanağının artmasında vb. alanlarda büyük önem taşır⁵².

I. Verimlilik Şurasında, verimliliğin artırılmasında model seçimi başlığı altında verilen komisyon raporuna göre;

- Bugüne kadar ulusal düzeyde verimlilik bilinci ve motivasyonu oluşmamıştır.
- İç rekabet şartları dış piyasaya açılmamış verimliliğin artırılması gereğini gündeme getirmiştir.
- Standartlara aykırı üretim, verimliliği olumsuz etkilemektedir.
- Teknolojik yeniliklerin yeterince izlenmemesi verimliliği düşürmektedir.
- Verimlilik çalışmalarında, sektörel ve bölgesel uzmanlaşmaya yönelik eksiklik görülmektedir.
- Araştırma ve geliştirme, kalite, yenilik (innovation)'a yönelik çalışmalara yeterince önem verilmemektedir.
- İş uyumsuzlıklarından kaynaklanan üretim kayıpları vardır.
- İş ve işgören güvenliğine yeterince önem verilmemektedir.
- Verimliliğin artırılmasında fiziki engellerle karşılaşılmaktadır.

⁵²A.KARTAL, İşletmelerde Standart Maliyetlere Dayalı Verimlilik Ölçümü, İktisat İşletme ve Finans-Mali ve Ekonomik Sorunlara Yönelik Aylık Yayın, Nisan 1992, İzmir, 40.

- Verimliliğin maddî şartları oluşmamıştır. Örneğin; eğitim düzeyi düşüklüğü, sermaye oluşumu, veri kaynaklarının sağlıksızlığı gibi konulara değinilmiş ve bunlara ait çözüm önerileri;
- Uygun şartların oluşması verimliliği artırmaktadır. Verimlilik ağının yerleşmesi, durum tesbitindeki olumsuzlukların giderilmesiyle ilgilidir.
 - Oluşturulacak modelde işgören, işveren ve hükümetin gönüllü katılımı esastır.
 - Verimliliğin Türkiye'de bir yaşam tarzı haline getirilmesi için Milli Prodüktivite Merkezi'nin gerekli çalışmaları yapması.
 - Ulusal düzeyde verimlilikle ilgili bir motivasyonu oluşturmak için Millî Prodüktivite Merkezi'nin çalışmalarını bir verimlilik hareketi olarak sürdürmesi şeklinde belirtilmiştir⁵³.

Konuya ülke ekonomisinin yapı taşları olan işletmeler açısından bakıldığında, verimlilik oranlarındaki artışla işletmelerin sabit kıymetlerini etkin kullandıkları, gizli işsizlikleri ortadan kaldırdıkları, hammadde ve malzemeleri etkin kullandıkları vb. ekonomik kurallarına uygun olarak çalıştıkları anlaşılır.

Uzun dönemde verimliliği etkileyen işgücü sermayesinin kalitesi (eğitim, işgücünün deneyimi ve uzmanlığı vb.) üretim teknikleri gibi pekçok faktör vardır. Yöneticilere düşen görev, bir yandan verimliliği etkileyen faktörlere uygun işletmeyi geliştirici politikalar işlerken, diğer

⁵³J. Verimlilik Şurası, 4-6 Aralık 1990, Ankara 193-194.

yandan da bu faktörlerin etkilerini ölçerek önceki yıllarla ve endüstrideki benzer kuruluşlarla karşılaştırmalar yapmaktır⁵⁴.

Tüm çalışma alanlarında, özellikle de emek-yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır. Gerçekten de işgücü verimliliğinin düşük olduğu işletmelerde malzeme ve teknoloji verimliliğinin artırılması son derece güçtür. Başka bir deyişle, işgücü verimliliği işletmelerde verimliliğin artmasında lokomotif işlevi görmektedir.

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörleri üç ana grupta toplayabiliriz:

1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler bilindiği gibi işgücünün ücret ve gelir seviyesini düzenleyen faktörlerdir. Ekonomik şartların gerektirdiği bir geçim seviyesini sağlayacak olan ücret, işgücü verimliliğinin temel şartıdır. Ücret maddî bir unsur olarak işgörenin periyodik geliri olmanın yanında prim, ödül, sosyal haklar ve yardımlar olarak da kullanılan önemli bir verim artırıcı araçtır.

2. Fizikî Faktörler

Fizikî faktörler işgörenin çalışma ortamını ilgilendiren faktörler olup, huzurlu, güvenli ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde iş-

⁵⁴KARTAL a.g.e. 40.

gücünün verimi olumlu yönde etkilenecek, aksi durumda verimlilik azalacaktır.

3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel faktörler tamamen işgücünün psikolojisini, ruhsal durumunu ve işe yaklaşımını ilgilendiren manevi faktörlerdir. Bu faktörler;

- a. Amaç Birliği
- b. İşgücünün Eğitimi
- c. Yönetim Anlayışı
- d. Psikolojik Tatmin ve Monotonluktan Kurtulma'dır.

Amaç birliği konusuna daha önce anlatıldığı için tekrar girilmeyecektir. İşgücünün eğitimi konusunu ise iki türlü ele almak gerekir. Birincisi işgücünün eğitim durumudur ki, bu özellik ne kadar yüksekse verimliliğe olumlu etkisi o ölçüde artabilecektir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek olan işgücünün emirleri anlama ve uygulama yeteneği de diğerlerine göre yüksek olacaktır. Bununla birlikte işgücünün bu yönden eksikliği "işbaşı eğitimi" ve "işletme içi eğitimi" yolları ile giderilebilir.

Eğitimin ikinci yönü verimlilik bilincidir. Çalışanların verimlilik bilincine ve bilgisine kavuşturulması, başta işletmeler olmak üzere millî ekonomide verimlilik artışının en önemli gereklerindedir.

Diğer bir konu yönetim anlayışıdır. Yönetim esas itibariyle işgörenlere işi benimseterek yaptırma sanatıdır. Yoksa, yalnızca makam ve yetkilerin ardına sığınarak her türlü baskıcı uygulama anlayışı değildir.

Eğer işgücü verimliliği artırılmak isteniyorsa, yönetim anlayışının işletmede yerleştirilmesi yani işgücünün, işini severek, isteyerek, benimseyerek yapması gereklidir.

Psikolojik tatmin ve monotonluktan kurtulma ile de işgücünün moralinden bahsedilmektedir. İşgücü, bir insan olması dolayısıyla yaşadığı olaylardan ve çalışma hayatının şartlarından olumlu ya da olumsuz etkilenir. Günümüz üretim sistemlerinde işgörenler çoğunlukla bir faaliyeti sürekli olarak tekrarlamaktadırlar. Bu ise monotonluğa yol açmaktadır. Bu durumu gidermek için iş rotasyonu, dinlenme, seyahat ve tatil imkânlarının sağlanması önerilebilir⁵⁵.

Verimlilik konusunu özetleyecek olursak; verimlilik ortaya konulan ürün değeri ile (mal ve hizmetler, bilgi ve deneyim), bunların üretiminde kullanılan kaynakların (sermaye, doğal kaynaklar, işgören, bilgi veya tecrübe) tümünün değerleri arasındaki orandır. Turizm işletmelerinde en fazla girdiyi insan emeği oluşturduğuna göre, ilk aşamada emeğin akılcı üretim işlevine sokulması gerekir. Bunun için de;

- İşgücü planlamasının, işletmenin ihtiyacına cevap verecek şekilde,
- İşgören seçiminin "adama göre iş değil, işe göre adam" ilkesine uygun,
- İşbaşı eğitiminin süresinin optimal, işgören değerlemesinin tarafsız,

⁵⁵UĞUR a.g.e. 674-676.

- Ücretlendirmenin adil ve işletmede çalışanın işini severek yapacağı bir ortamın hazırlanması ile çalışan kişinin motive edilmesi gereklidir⁵⁶.

Buraya kadar verimlilik konusu hem makro hem de mikro açılardan genel olarak ele alınmış ve üretim faktörlerini oluşturan faktörler (emek, bilgi, sermaye, doğal kaynaklar, girişimcilik) içinde emek faktörünün verimliliği ve özellikle işletme için önemi üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki bölümde verimlilik konusunun bizim çalışmamız için ne ifade ettiği belirtilecek ve işgören devrhızı-verimlilik arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır.

F. İŞGÖREN DEVRİ

İşgören devrinin klasik oransal tanımı; bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz rakamı ile çarpılması sonucu elde edilen oran olarak belirlenir. Bu tanımda varsayılan giriş-çıkış özdeşliği, dönem içinde işyükü miktarının aynı kalması, dolayısıyla aynı miktar işi çıkarmak için, çıkan personel kadar yeniden işe girecek personelin olması gereği üzerine kurulmuştur⁵⁷.

Bir başka tanıma göre işgören değişim oranı, bir işletmede çalışan işgörenlerden belirli bir dönem içinde ayrılanların yüzdesini verir⁵⁸.

⁵⁶C.BOYACI, Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak İnsan Kaynağından Rasyonel Olarak Yararlanma, Turizm Yıllığı, Ekim 1990, Ankara, 108-110.

⁵⁷T.KAYNAK, Personel Planlaması (1990) İstanbul, 36.

⁵⁸SABUNCUOĞLU a.g.e. 60.

Genel olarak işgören devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder⁵⁹.

İşgören (personel) devir oranının uzun vadede belirli aralıklarla yükselmesi, her zaman önemli sonuçlar doğurmayabilir. Örgüt açısından dikkate alınması gereken nokta, yüksek işgören devir oranının süreklilik göstermesidir. İşgören devir oranı sürekli yüksek bir düzeyde seyrediyorsa, birtakım önlemler alınması zamanı gelmiş demektir⁶⁰.

İşgören devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin, kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine alınacak tecrübesiz bir kimsenin işe intibakı esnasında yapacağı hatalara ek olarak, tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave edersek, personel devrinin işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar. Bununla birlikte, personel devrinin personel servisleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetleri de birer maliyet unsuru olarak hesaba katmak gereklidir. Bu yardımcı hizmetlerin başlıcaları; personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi hususlardır⁶¹.

⁵⁹K ÇEŞİTLİ, İşletmelerde İşe Devamsızlık ve İşgören Devir Hızı (Seminer Çalışması) Antalya, Kasım 1993, 21.

⁶⁰R.GEYLAN, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kasım 1989, Eskişehir 87.

⁶¹EREN a.g.e. 176-177.

Personel devir oranının düşürülmesi, her işletme için bazı ayrıcalıklar dışında arzu edilen bir durumdur. Çünkü, işletmeden ayrılan personel, kendileriyle birlikte işletme hakkında çok sayıda yararlı bilgiyi de götürür. Bu da bilgilerin rakip işletmelere kapıtılmasına yol açabilir.

Ayrıca, yukarıda bahsedilen personelin işletmeye olan maliyetleri personel türüne göre değişir. Nitelikli personele işgücü piyasasında daima talep çoktur. Niteliksiz personelin işgücü piyasasından sağlanması, Türkiye gibi insangücü arzı yüksek olan ülkeler bakımından büyük bir sorun sayılmaz. Öte yandan, bazı işletmelerin kıdem tazminatları ve emeklilik gibi hakları ödemek gücünden yoksun bulunmaları nedeniyle, yüksek bir personel devir oranını savunmaları da beklenebilir⁶².

Personel devrinin gerek işletme, gerekse personel açısından olumlu sonuçlar taşıyabileceği unutulmamalıdır. Özellikle örgütler açısından isteğe bağlı ayrılımların büyük bir memnuniyetle karşılandığı dönemler olabilir. Tasarruf kaygısında olan ve bu amaçla personel azaltma politikası izleyen işletmeler, isteğe bağlı (gönüllü) ayrılımları memnunlukla karşılayacaklardır. Ancak bu stratejide dikkat edilmesi gereken nokta, yeterli performansı gösteremeyen personelin işletmeden ayrılmasını sağlamak olmalıdır. Bir işletmede yeterli performansı gösteremeyen personelin devir oranının yüksekliği, o işletmenin personel yönetimi uygulamalarının etkinliğini gösterir. Personel devrinin personel açısından da yararı vardır. Bulunduğu işletmede yeterli performansı göster-

⁶²B.AYTEK, İşletmelerde İnsangücü Planlaması (1978) Ankara, 34-35.

remeyen bir kişi, bir başka işletmede yetenek ve becerilerini rahatça ortaya koyabileceği bir iş ve ortam bulabilir⁶³.

Personel devrinin dūřuk olmasının dezavantajlı olacađını belirten diđer bir gōrūře gōre; dūřuk devirhızı iřletme çalıřanlarının uzun sūredir aynı iřletmede çalıřmıř olmanın verdiđi monotonlukla verimlerinin dūřeceđini ve dıřarıdan iřletmeye yeni girecek elemanların beraberlerinde getirecekleri yeni bilgi ve tecrūbelerden iřletmenin faydalanamayacađını savunur. Kanımızca, personel devir hızı iřletmenin būyūklūđine, bađlı olduđu iř koluna vb. nedenlere gōre deđiřmekle beraber, ne yūksək ne de dūřuk devirhızının iřletmeye faydası vardır. Zira yūksək devirhızına sahip bir iřletmenin hem maliyetleri artırarak maddi, hem de sūrekli gelen mūřterilerinin karřısına devamlı yeni iřgōrenleri çıkartmaları sonucunda manevi yōnden zararları olacaktır. Dolayısıyla her iřletme kendisine en uygun oranda devirhızına sahip olmak ve bu oranı kontrol edilebilir sınırlar içinde tutmak zorundadır.

Yūksək personel devir oranını dūřūrme çabaları her zaman bařarılı olamaz. Bu bařarısızlıđın nedeni, personel devrinin çok deđiřkenli olmasıdır. Yōnetimin, bu deđiřkenlerin tūmūnū kontrol etmesi mūmkūn deđildir. Personel devir oranı yūksək olan iřletmelerin, amaçlarını gerçekleřtirmesi daha da zorlařır. Bu iřletmeler yūksək personel devir oranının getirdiđi olumsuz kořulları en aza indirmeyi bařardıđı takdirde, etkin bir biçimde faaliyetlerini sūrdūrecek ve rakipleriyle mūcadele olanađı bulacaklardır⁶⁴.

⁶³GEYLAN a.g.e. 88.

⁶⁴GEYLAN a.g.e. 88-89.

Yüksek İşgören Devirhızının Sakıncaları

a. İşletme Açısından

- İşgören devirhızının yüksek olması işgören giderlerini artırır.
- İşkazalarını artırır.
- Yeni işgörenlerin bulunması ve yerleştirilmesi, ekonomik ve zaman açısından kayıplara yol açar.
- Yeni işe girenlerin işin gereklerine uyarlanması için eğitim çabaları çoğu kez gerekir. Bu yönde harcanacak çaba ve düzenlenecek programlar ise, yeni gider kaynaklarına neden olur.
- Devirhızının yüksek olması ve bu durumun sürekli olması, diğer işgörenler üzerinde moral bozukluğu yaratacak ve işgörenler çalıştıkları yeri işgüvenliği ve huzurdan yoksun bir yer olarak görmeye başlayacaklardır⁶⁵.
- İşletmeler örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışında da iyi bir imaj oluşturmak zorundadırlar. Yüksek personel devir oranına sahip işletmelerin örgüt dışındaki çevrelerce yorumu, bu işletmelerin çalışmak için iyi bir yer olmadığı doğrultusunda olacaktır. Bu olumsuz düşünceler, işletmenin yeni personel bulma çabalarını güçleştirecektir.
- Yetersiz işgücü, karar almada istikrarsızlık ve işlere tam anlamıyla uygun olmayan kişilerin yerleştirilmesi, günlük işlevsel faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesine engel olacaktır.

⁶⁵SABUNCUOĞLU a.g.e. 62.

- Hızlı personel hareketleri işte kurulan sosyal ilişkileri minimum düzeye indirecektir. Bu durum, işletmenin biçimsel olmayan haberleşme sistemini de olumsuz yönde etkileyecektir.
- Yüksek personel devir oranı, çoğu zaman, yetersiz işgücü nedeniyle düşük bir üretim kapasitesine yol açacağından, işletmenin pazara hakim olmasını veya büyüme stratejilerini gerçekleştirmesini engelleyecektir⁶⁶.

b. İşgören Açısından

- İşgören işinden kendi isteği ile ayrılması halinde kıdem tazminatından yararlanamayacaktır.
- Ayrılan işgören işpazarında yeni iş aramak zorunda kalacak, bu durumda ortaya ekonomik ve sosyal sorunlar çıkacaktır.
- İşletmeden ayrılmakla eski işyerinde olası bazı yükselme şansı çöğnenmiş olacaktır.
- İşinden ve alıştığı çevreden kopan işgören kendisini boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral düşüklüğü ve huzursuzluk kaçınılmaz olacaktır⁶⁷.

Bazen işgörenlerin işyerlerini değiştirmelerinin kendilerine bilgi ve tecrübe açısından faydalı olduğu iddia edilmektedir. Burada belirtilmesi gereken nokta; işyeri değiştirmenin avantaj ve dezavantajları karşılaştırıldığında, işgörenin işinde kalmasıyla elde edeceği faydaların, işgö-

⁶⁶GEYLAN a.g.e. 90.

⁶⁷SABUNCUOĞLU a.g.e. 63.

renin işini değiştirmesiyle elde edeceği faydalara oranla çok daha fazla olduęudur⁶⁸.

İşgören devri kavramının tanımına ve önemine kısaca değinilmiştir. Bundan sonraki bölümlerde işgören devrinin diğer kavramlarla ilişkisi, hesaplanma yöntemleri, sebepleri gibi konular daha ayrıntılı bir biçimde işlenecektir.

III. TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ İSTİHDAMIN VE İŞLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

İşgören devri olayının nedenlerini ve kapsamını daha iyi anlayabilmek için, turizm endüstrisindeki konaklama, yeme-içme, diğer yan hizmetleri sağlayan kuruluşların dünyadaki ve ülkemizdeki gelişimi incelenmelidir. Ancak burada konu itibariyle otel işletmelerinin, işgücü açısından geçirdiği evrelere değinilecektir.

Turizm, insanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında yaptıkları seyahat ve geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin boyutları turizmi dev bir olay düzenine ulaştırmış ve turizmin XX. yüzyıla damgasını vurmasını sağlamıştır.

Gerek uluslararası, gerekse iç turizm hareketlerine katılanların sayısı ve turistik harcamalar bakımından turizm büyük gelişme göstermektedir. Dikkat çekici bir husus, bu gelişmenin dünya ekonomik konjonk-

⁶⁸PGF GROUP PROJECT, MSTHI University of Surrey, 1991 England, 19.

türündeki olumsuz koşullara rağmen devam etmesidir. Bu durum, ayrı ayrı ülkeler düzeyinde değerlendirildiğinde siyasal, sosyal ve ekonomik olaylar karşısında son derece duyarlılık gösteren turizm olayının uluslararası düzeyde aşırı bir duyarlılık göstermediğini vurgulamaktadır. Kuşkusuz böyle bir eğilim uluslararası turizmin, gelecekte sürekli bir şekilde gelişeceğini kanıtlayan önemli bir özelliktir⁶⁹.

Turizmin dünya çapında gelişim evreleri özetlenecek olursa;

- Turizmin sürekli bir gelişim göstermesi,
- Sektörün uluslararası alanda gelişmesi,
- Dünya ekonomik krizi ve sonrası şeklinde ifade edilebilir.

Dünya ekonomik krizi sektörün gelişme hızını azaltmıştır. 1981'de tüm ülkeler için ortalama oda doluluk oranı, oda başına %68,4'e gerilemiştir. Aynı oran bir önceki yıl %70,9 idi. Ekonomik krizi izleyen yıllarda istihdam üzerindeki gelişmeleri iki grupta inceleyebiliriz;

1. Niceliksel olarak;

Yönetim ihtiyaçları nedeniyle ülkelerin gelişme düzeyine bakmaksızın işgören/oda oranı dünyanın birçok bölgesinde azalmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki otel kapasitesindeki büyüme doğal olarak iş yaratmada bir ilerleme sağlamıştır.

⁶⁹H.OLALI, Turizm Politikası ve Planlaması (1990) İstanbul, 3-4.

2. Niteliksel olarak;

Verimliliği artıran sıkı ve titiz yönetim metodlarının uygulanmasıyla ortaya çıkan sorunları hafifletmek için işgörenlerin yer değiştirmeleri (özellikle üst düzey yöneticilerin), yeni gruplaşmalar, yeni yapılaşmalar yaşanmıştır. Daha insanca bir örgüt iklimi yaratmak arzusu duyulmuştur. Çalışma saatlerinde yenilikler, katılımcılık yoluyla işgörenden teşvik edilmeleri, daha iyi iletişim, haberleşme ve eğitim imkânları sağlanmış, yeni meslekler ve uzmanlaşmalar ortaya çıkmıştır (elektronik rezervasyon, görsel-işitsel teknikler gibi)⁷⁰.

OECD istatistiklerine göre Yunanistan'da otel sektöründe istihdam edilen işgörenden toplam aktif nüfusa oranı %5,1'dir ve bu kesimin toplam hizmet sektöründeki payı %13,5'tur. Yine aynı kaynağın 1986 yılına ait verilerine göre; Türkiye'de toplam aktif nüfusunun %0,8'i otel sektöründe çalışmakta ve bu kesimin toplam hizmet sektöründeki payı %3,2'dir. Turizm sektöründeki direkt ve dolaylı işgücünün toplam aktif nüfustaki payı (dünya ortalaması) %5'tir. OECD ülkelerinde otel ve restoran sektöründe çalışanlar turizm sektöründeki işgücünün %12,48'ini oluşturur. Yine bu kesim, hizmet sektörünün %1,14'ünü kapsar.

Sayısal olarak belirtilecek olursa; turizm sektöründeki işgücü üç sınıfa ayrılır:

⁷⁰Geneva International Labour Office, International Labour Organisation Programme of Industrial Activities Geneva, 1983, 20-21.

1. Direkt İstihdam: Bu istihdam türü, sektördeki otel, restoran yönetimleri, ulaştırma şirketleri, turizm organizasyonu ve turizm eğitimi yapanları kapsar.

2. Dolaylı İstihdam: Bu istihdam türü ise, mobilya ve inşaat endüstrisi gibi yan sektörleri kapsar.

3. Uyarılmış İstihdam: Turizm faaliyetleri nedeniyle gelişme meylli gösteren sektörlerdeki istihdamdır. Bunlar yiyecek-içecek ve yardımcı hizmetlerdir.

Çalışmalar göstermiştir ki; 1 birim direkt istihdam, yaklaşık olarak 1,5 birim dolaylı ve uyarılmış istihdam yaratır⁷¹.

Genel olarak turizm sektörü küçük otel işletmelerinden çok uluslu otel işletmelerine kadar çok çeşitli müteşebbislerle doludur. Hizmet sektörü olması tabiatıyla da değişik mesleklerin bulunduğu geniş bir yelpazeye sahiptir. Turistik işletmelerin çalışmaları büyük ölçüde düzensiz olan turistik talebe bağlıdır (yaz-kış sezonu, tatiller, hafta sonları). Bu durumda işgücünün organizasyonunda esnekliğin olmasını gerektirir ve sektör çok sayıda mevsimlik ve göçebe*, part-time kişiler istihdam eder. Bu nitelikteki kişilerin tabiatında düzensizlik vardır. Düzensiz turistik talep işletmelerin kendi işlerinde vardiyaların ve gece çalışmalarının sık sık değişmesine, dolayısıyla da sıkıntılara neden olur.

⁷¹Ö.DALLI, Tourism Manpower and Training in Turkey, Revue de Tourisme The Tourist Review Zeitschrift für Fremdenverkehr, 3/1991, 22.

* Göçebe kelimesi burada mevsimlik olarak turizm sektörüne çalışmak için gelen kişiler için kullanılmıştır.

Düzensiz talep turizm sektörüne yön veren hükümetlerin çabalarına rağmen uzun süre devam edeceğe benzemektedir. Dolayısıyla işgücünün düzensizliği de bu süre içinde devam edecektir.

Son on yılda turizm endüstrisinin insan kaynakları üzerine ilgisi artmıştır. Bu durumun, insan kaynaklarının turizm olayının gelişmesi üzerinde oynadığı role bağlı olduğu söylenebilir. 80'li yılların ortasında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun yardımıyla Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) üyesi ülkelerin otel endüstrilerinin işgücü pazarları araştırılmıştır. Araştırmanın ilk amacı turizmin OECD platformunda istihdam oranını artırmadaki katkısını belirlemektir. Bu çerçevede şu sorular üzerinde durulmuştur:

- İş çeşitleri ve çalışma koşulları faydalı olmuş mudur?
- Bu işler mevcut işgücünün beklentilerini karşılamışlar mıdır?
- Çalışma koşullarındaki ilerlemeler işletmelere yansımakta mıdır?

Bu sorular gelişmekte olan turizmin faydaları ile ilgili bazı şüpheler ortaya koymaktadır. Turizm endüstrisi istihdam yaratmaktadır, fakat bünyesindeki işler yarı kalifiyedir, diğer endüstrilere göre daha az ödeme yapılır, part-time veya mevsimlik olabilir, işgören devirhızı yüksektir ki, bu durum da çalışma koşullarıyla olan tatminsizliği gösterir.

Yine bu sorulara bazı cevaplar endüstrinin kendisinden gelmiştir. 1987 yılında Uluslararası Otelciler Birliği (IHA) 142 ülkedeki 300.000 oteli temsilen endüstrinin gelecek 20 veya 25 yıl için olası gelişmeleri ve eğilimleri hakkında açıklama yapmıştır. İnsan kaynakları konusundaki araş-

tırma Harwath & Harwath tarafından yürütülmüş ve "Geleceğin Otel-leri" başlığı altında yayınlanmıştır. Buna göre; gelecekte endüstrinin karşılaşacağı en büyük problem, insan kaynakları olacaktır. Hem endüstrileşmiş ülkeler hem de gelişmekte olan ülkeler nitelikli işgücünü çekmede ve onları işletmede tutmada problemlerle karşılaşacaklardır.

Turizm endüstrisinin şu anda yaşadığı en önemli sorunlardan birisi de, bir işveren olarak mevcut imajı düzeltmenin yollarını aramaktır. Genel olarak turizm endüstrisi çekici olarak algılanmamakta, kariyer geliştirmek isteyenlerce ve diğer endüstrilerden gelip turizmle ilgili eğitim almak isteyenlerce listenin en son sıralarında yer almaktadır.

Sekiz adet Batı Avrupa ülkesinde yürütülen bir başka çalışmada ise, yine benzer sonuçlara rastlanmıştır. Buna göre; seyahat ve turizm meslekleri işe yeni başlayan birçok kişi için başlıca bir iş imkânıdır; fakat aynı kişiler birkaç yıl çalıştıktan sonra, uzun ve sosyal olmayan çalışma saatleri, düşük maaş ve ücretler, sınırlı eğitim, kariyer imkânları nedenleriyle işlerini bırakmaktadırlar. Bu durum ise, nitelikli işgücünün sürekli kıt olmasına neden olacaktır.

Nitelikli işgücünün kronikleşmiş kıtlığına göğüs geren endüstri için yapılan çalışmalar; emekliler, yeniden işe başlayan kadınlar, mevsimlik göçebeler dahil olmak üzere etrafta ne kadar uygun işgücü varsa, bunların işe alınmalarını ve part-time, iş paylaşımı, çok yönlü istihdam gibi şekillerde çalıştırılmalarını tavsiye etmektedirler.

İşsizliğin olmasına rağmen işgören devirhızının yüksek olması, çalışma koşullarından tatminsizliği gösterir ve bu durum insan kaynak-

ları konusunun sadece işgücü kıtlığı veya ihtiyaç duyulan işgörenlerin işletmelere çekilmesi değil, aynı zamanda bu sektöre giren işgörenlerin sektörde tutulmasını da gündeme getirir.

İşgören devrinin endüstriye bir maliyeti vardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yürütülen bir çalışmada 1990 yılı itibariyle bir işgörenin yerine başkasının alım maliyeti, kişi başına 2.900 ila 4.700 Dolar arasındadır. Aynı yıl için bu rakam üst düzey yönetici için kişi başı 17.000 ila 20.000 Dolar arasında olarak belirlenmiştir.

Yüksek işgören devir hızı oranları eğitim ve insan kaynakları geliştirme programlarına ağırlık verilmesini gündeme getirmektedir. Unutulmamalıdır ki; yüksek devir hızı (hem işgörenler hem de üst düzey işgörenler için) hem eğitimin maliyetini artırır ve hem de eğitime yapılan yatırımların değerini azaltır⁷².

Burada eğitim konusuyla ilgili olarak işletme düzeyinde ve ülke düzeyinde bir saptama yapmanın yararlı olacağı kanısındayız. Turizmin makro düzeyde planlanmasında önemli aşamalardan birisi, personel ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın karşılanması için gerekli eğitim ve öğretim planlamasının yapılmasıdır. Gerçekten 1977 yılında Dünya Turizm Teşkilatı (Organisation Mondiale du Tourisme) "O.M.T" tarafından değişik ülkelerde ulusal turizm yönetim örgütleri nezdinde otelcilik endüstrisinin başlıca temel sorunlarını tanımak için yapılan bir anket araştırmasında; birinci derecede önemli sorunun, "mesleki eğitim" olduğu;

⁷²V. E GRANDONE, Tourism And Employment-Policy Initiatives In Tourism Labour Markets (OECD Seminar) Antalya 24-26 April 1994, 3-6.

teknisyen ve yönetici kadroların formasyonu için gittikçe artan bir ilgiye dikkat çekildiği ortaya konulmuştur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin mesleki ve teknik bilgi bakımından yetersiz olmaları nedeniyle turistik hizmetleri istenilen kalitede sunamamaları, tur operatörlerini bu ülkelere seyahat düzenlemekte çekimser davranmaya zorlamaktadır. Sert rekabetin cereyan ettiği uluslararası turizm piyasasına standart ve kaliteli hizmetle girmek, toplum düzeyinde bir turizm bilinci kadar yetenekli ve yeterli düzeyde personelin varlığına, bu hedef ise, eğitim ve öğretime bağlıdır.

Unutulmamalıdır ki turizm, uluslararası piyasada turistik mal ve hizmetler arasında bir kalite savaşıdır. Kalite ise toplum düzeyinde yeterli bir turizm bilincine, sektör düzeyinde de ciddi eğitim görmüş personelin varlığına ihtiyaç gösterir. Hizmet kalitesini yansıtan üç temel unsur; insan, servis ve gülümsemedir⁷³.

Turizm endüstrisinde profesyonelleşmenin geç ortaya çıkışı nedeniyle, endüstri genç insanlara otel ve yeme-içme işletmelerinin cazibesini yeterince sunamamış ve onları motive edecek zamanı olamamıştır. Tüm bunlara bir de handikaplar, sıkıntılar ve hizmet endüstrisinin doğasında var olan ihtiyaçlar da eklenmelidir.

Otel ve restoran işletmelerinin alt kademelerinde çalışanların yani, bulaşıkçı, bagaj sorumlusu, asansörcü, temizlik görevlileri gibi kimselerin bulunmaları, özellikle işgücünün bol olduğu ülkelerde turizm

⁷³OLALI a.g.e. 283-284.

mesleğinin imajını zedelemiş ve işgörenlerin çok düşük ücretlerle işe alınmalarına sebep olmuştur.

Genelde otelcilik sektöründeki işgücü değişimi çok yüksektir. Otel işletmesi mevsimlik bir otel olmasa bile, birkaç gün için hatta bir gece için ilave eleman ihtiyacına müracaat edebilmektedir. Bunun esas nedeni, daha önce bahsedilen turistik talebin düzensiz olmasıdır.

Anormal çalışma saatlerinin olması da özellikle gençlerin alışmakta zorlandıkları bir durumdur. Bunun dışında çalışma günü öğle tatillerinin de eklenmesiyle, işletmeden ayrılış saatini önemli ölçüde geciktirmektedir. Hatta sermayedarların yöneticiliğe de soyundukları bazı küçük işletmelerde işgören adeta işletmeye bağlanmakta ve bu durum da işgörenin aile yaşamı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Turizm endüstrisinde görülen olumsuzluklara bir de fiziksel yorgunluk ve psikolojik şikâyetler konuları da eklenmelidir. Fiziksel yorgunluk konusunda mutfak bölümünü örnek verebiliriz. Tüm mutfak işleri az veya çok zordur. Isı (terleme), taşınacak ağır yükler, uzun süre ayakta kalma, talebin çok olduğu zamanlardaki iş yoğunluğu, sinirsel yorgunluk sözkonusudur. Psikolojik şikâyetler konusunda ise, müşterilerle temas halinde olan işgörenlerden örnek verebiliriz. Bu kişiler işlerinde sabırlı olmalı, kendilerine hakim olmalı, sorun çıktığında ortamı yumuşatmalıdırlar. Çoğu kez haksızca yapılan şikâyetler, sinirlenmeler, sitemler karşısında sakin olmak, nezaketi korumak gerekeceğinden, in-

san psikolojisinden anlayan, zarif, sağlam bir karaktere sahip kişilerin istihdamı önemlidir⁷⁴.

Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir iş bölümüne ihtiyaç duyulur. İstihdam edilen personelin çok olması sosyal sorunların ön planda yer alması zorunluluğunu doğurur. Çünkü konaklama endüstrisinin esası insana dayanır. Birçok endüstriler üretimde işletme faaliyetlerini makineleştirerek, beşeri elemandan mümkün olduğu kadar tasarruf sağladıkları halde konaklama endüstrisi makineleştirilemez. Bu nedenle misafir ağırlama işi yine insan emeği ile yapılır⁷⁵.

Turizm endüstrisindeki gelişmelere ve mevcut duruma makro açıdan baktıktan sonra, ülkemizdeki durumun incelenmesi de yararlı görülmüştür.

1993 yılında Turizm Bakanlığının Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ile ortaklaşa yaptığı "Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması"na göre;

- Konaklama tesislerinde ve seyahat acentalarında çalışan kadın işgörenin oranı yükselmiş ve toplam işgücünün tesislerde %19'unu, acentalarda %36'sını, restoranlarda ise %7'sini oluşturdukları saptanmıştır.

⁷⁴Geneva International Labour Office a.g.e. 8-9.

⁷⁵H.OLALI-M.KORZAY, Otel İşletmeciliği (Kasım 1993) 2 b., İstanbul, 10.

- Konaklama, restoran ve seyahat acentalarındaki işgücünün eğitim düzeyi eskiye nazaran artmış olup, üç sektörde Lise veya Üniversite mezunu işgören oranında önemli artışlar görülmüştür.

- Konaklamada en çok istihdam sorunuyla karşılaşılan bölüm Önbüro, Hol, Lobby iken, Restoranlarda "Yiyecek Üretimi" bölümü olmuştur.

- Konaklama tesisleri en çok eğitim ihtiyacı duydukları bölüm olarak "Önbüro, Hol, Lobby"yi göstermişlerdir. Restoranlar ise en çok "Yiyecek ve İçecek Servisi" bölümünde eğitim ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir.

- Mevcut açığı ve gelişmeyi karşılayabilmek için konaklama tesisleri gelecek beş yıl içinde 94.000 ilave elemana ihtiyaç duyacaktır⁷⁶.

Bunlara ilaveten, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) tarafından, Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler adı altında bir çalışma da yapılmıştır. Buna göre; konaklama tesislerinde görev yapan yöneticilerde en çok rastlanan bilgi eksikliği yabancı dil bilmemedir. Bu eksiklik 1, 2, 3 yıldızlı tesislerde daha belirgindir, ikinci sıradaki bilgi eksikliği, "Yöneticilik" ya da "Mesleki Bilgi"den yoksun olmadır. Bunun dışında 1, 2, 3 yıldızlı tesislerde çalışan yöneticilerde insan ilişkileri ve müşteri ilişkileri konusundaki beceri eksikliği ilk sıralarda, plansızlık, personeli yönetememe, iletişim kuramama, inisiyatif kullanamama gibi beceri eksiklikleri, izleyen sıralarda yer almaktadır. 4

⁷⁶T.C.Turizm Bakanlığı-Uluslararası Çalışma Örgütü İşbirliğiyle, Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması, 1994, Ankara XII.

ve 5 yıldızlı tesislerde çalışan yöneticilerde ise, astlarını eğitememe ilk sırada, iletişim kuramama ikinci sırada yer alan beceri eksiklikleri olarak görülmüştür.

Yönetici olmayan işgörenlerdeki bulgular ise şöyledir;

1, 2, 3 yıldızlı tesislerde çalışan yönetici olmayan işgörenlerde eksikliği en çok hissedilen bilgi türü "Mesleki Bilgi", ikinci sırada yabancı dil bilgisi ve üçüncü sırada pratik bilgidir. 4 ve 5 yıldızlı tesislerde ise yabancı dil bilgisini birinci sırada, mesleki bilgiyi ikinci ve pratik bilgi eksikliğini üçüncü sırada belirlemişlerdir.

1, 2, 3 yıldızlı tesislerdeki yönetici durumunda olmayan işgörenlerde sırasıyla, müşterilerle ilişki kurma, seri ve çabuk oluş, amirlerle ilişkiler ve insan ilişkileri konularında beceri eksikliği bulunmuş, 4 ve 5 yıldızlı tesisler aynı grup işgörenlerde sırasıyla, hızlı çalışma, müşteri ilişkileri ve inisiyatif kullanma konularındaki beceri eksikliklerine rastlanmıştır.

Üniversite düzeyinde mesleki eğitim görmüş işgörenlerde karşılaşılan eksiklikler ise; 1, 2, 3 yıldızlı tesislerde sırasıyla, pratik olmama, yabancı dil bilmeme, tecrübesizlik, bilgi eksikliği, işe bağlı olmayıp, çabuk yükselme isteği, verilen işi küçümseme, yenilikleri izleyememe, sabır ve özverili olmama gibi eksiklikler gösterilmiştir. 4 ve 5 yıldızlı tesislerde ise aynı grup işgören için sırasıyla, tecrübesizlik, pratik olmama, sorumlu-

luktan kaçma, meslek sevgisinin olmayışı, iş temposuna uyumsuzluk olarak ortaya çıkmıştır⁷⁷.

IV. İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN DEVRİ İLİŞKİSİ

İş tatmininin işgören devriyle olan ilişkisini incelemeye geçmeden önce tutumların oluşumu ve işletmelerde karşılaşılan tutum tiplerine kısaca değinmekte fayda vardır. Bireyin çevresinde bulunan herşey onun için bir tutum konusudur. Kişi kendisini çevreleyen sosyal ve fizikî ortamdaki eşyalara, objelere ve bireylere karşı yaygın ve değişik yönlü tutumlar oluşturur. Kişinin çok sayıdaki çevresel değişkene karşı tutumu olmasına rağmen, sahip olduğu tutumların sayısı sınırlıdır. Birey ancak kendi psikolojik alemindeki objelere karşı tutuma sahiptir. O halde kişinin kendisini kuşatan çevredeki bir objeye karşı tutumunun oluşması için onu tanıması yeterli olmamakta, o objeyi kendi psişik alemine dahil etmesi gerekmektedir. Bu durumda tutumun oluşumu, kişi ile tutuma konu olan objenin özel bir sistem içerisinde bütünleşmesini gerektirmektedir.

Kişinin aile bireylerinin veya yakın ilişkide bulunduğu diğer kişilerin davranışları, onun çeşitli çevresel objelere karşı şekillenmesini sağlayacaktır. İşte bu şekillenme, öncelikle onun tutumunun oluşumuna yardım edecektir.

⁷⁷Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı, Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler (Ocak 1994) İstanbul, 13-22.

A. İşletmelerde Karşılaşılan Tutum Tipleri

İşletmelerde işgörenlerin tutumları iş davranışlarını etkilediği için, işgörenin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir. Bu nedenle de işletmede ortaya çıkabilecek tutumların türlerini bilmek gerekecektir.

Kişinin binlerce tutumu vardır, ancak örgütsel davranış açısından düşünüldüğünde kişi-iş davranışını etkileyenler sayıca sınırlıdır. İşgörenin iş ortamına karşı tutumu, onun işin çevresel ve ekonomik faktörlerine karşı olumlu veya olumsuz sahip olduğu evrim katsayısına bağlıdır. İşletmede üç tür işgören tutumundan söz etmek mümkün olacaktır. Bunlar işe bağlılık, iş sorumluluğu ve iş tatminidir.

1. İşe Bağlılık (Job Involvement)

Bu tür tutumla anlatılmak istenen, işgörenin işini benimseme derecesidir. İşgören işinin tüm yönlerini benimseyebilir, sevdiği ve beğendiği yönleri vardır, aynı şekilde işin bazı yönleri kendisini tatmin etmemektedir. Ancak sonuç olarak sevdiği yönü fazla ise, işine bağlılık derecesi de fazla olacak ve kişi bu işi yapmaya devam edecektir. Kişinin işine bağlı olması halinde verimliliği artacak, iş tatmini bulacak, iş ortamı ile daha olumlu ilişki kuracaktır.

2. İş Sorumluluğu

Bu tutum türüne örgütsel sorumluluk demek, belki daha doğru olacaktır. İşgören, işletmenin kurallarına, işleyişine bağlanır ve kendi davranışlarını örgütsel kurallar doğrultusunda düzenlerse, zamanla or-

taya organizasyonel bağılık çıkacaktır. İşgörenin bu tutum türüne sahip olması halinde iş ortamında bulunmaktan huzur duyacak, kişi-işletme bağılılığı süreklilik kazanacaktır.

3. İş Tatmini

İş tatmini daha önce açıkladığımız tanımlara paralel olarak, kişinin işine karşı genel ve olumlu tutumunun ifadesidir. Bir işgören işine karşı yüksek derecede ve olumlu tutum gösteriyorsa, önemli ölçüde iş tatmini var demektir. Yaptığı işten mutlu olmakta, bu işi yapmaya devamı arzulamaktadır. Benzer şekilde kişi işinden mutlu değilse, işine karşı olumsuz bir tutuma sahip demektir ve mutsuzluk derecesi ile olumsuz tutumun şiddeti birbirine paralel olarak gelişecektir⁷⁸.

İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin beklentileri arasındaki uyumu ve işgörenlerin işlerinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Bu olgu değişik elemanlardan oluşur;

a. Tatmin Edici ve Âdil Ücret

İşletmenin temel amaçlarından birisi; işgörelere hak ettikleri ücreti vermektir. İşgörenlerin tatmin edici âdil bir ücret beklentileri karşılandığı ölçüde işlerinden duydukları tatmin dereceleri, işe bağımlılıkları ve verimleri artmaktadır.

⁷⁸ERDOĞAN a.g.e. 362-364.

b. Sosyal Güvenlik

İşgörenlerin çalışma hayatlarında kendileri, aileleri için gelecek endişeleri taşımamaları, onların işlerinden tatminlerini ve verimli çalışmalarını sağlayan önemli bir faktördür.

c. Çalışma Güvenliği

İşgörenlerin nedensiz yere işlerinden uzaklaştırılmayacaklarına duydukları güven, iş doyumluluklarını (tatminini) olumlu yönde etkileyen bir etkidir.

d. İş Güvenliği

İşgören için çalışma yerinin sağlık koşullarına sahip olması, güvenilir fizikî koşullara sahip bir işyerinde çalışmak işe bağımlılığın, işin sürekliliğinin, iş tatmininin ve verimliliğinin önemli bir unsurudur.

e. İş-Beceri-Bilgi Dengesi

İşgörenin bilgi düzeyi, becerisi ile dengeli bir iş görmesi, iş tatmininin ve verimliliğinin önemli koşullarından birisidir. İşinden hoşnut olmayan, zevk duymayan bir insanın başarıya ulaşması rastlantılara bağlıdır.

f. İşten Doğan Gurur

İşgören yaptığı işten gurur duymalıdır. İşten gurur duymamanın göstergesi, işgörenin üretim faaliyetlerinin sonucunda insanların ihtiyaçla-

rına cevap veren bir ürün yaratmış olmanın verdiği hazdır. Ancak işini seven bir insanın yarattığı ürün kişiye gurur verir, tatmin sağlar.

g. İşletme Politikaları

İşletmenin politikaları, piyasadaki prestiji-imajı, işgörenin işinden tatmin olmasını sağlayan bir faktördür.

h. Geleceğin Yönetici Âsâsını Taşımak

Otel işletmelerinde her çalışan gelecekte gelişmek, yükselmek, otelin yönetim kademelerinde görev almak veya bağımsız bir işin sahibi olmak umudunu taşır. Bu nedenle işgörende yükselme kapılarının açık olduğu inancı verildiği ölçüde, işgörenin çalışma şevki, verimliliği, iş tatmini en yüksek performansa ulaşır.

1. Sosyal İklim

İşgörenin, iş arkadaşlarıyla, amirinin tutumuyla, katılımcı bir yönetimle uyumlu bir sosyal atmosferde çalışma olanağı, iş tatminini sağlayan bir unsurdur⁷⁹.

Her işletmede yöneticinin bir yönetim uygulama biçimi, yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı vardır. Bu biçimin etkisi altında işgörenlerin denetim biçimi ortaya çıkacaktır. Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin, kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin

⁷⁹S.ORAL, Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği (1994) İzmir, 170-172.

bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-işgören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı, yapılan çalışmaların çoğunda görülmüştür.

i. İşin Önemi, Açıklığı ve Kapsamı

İşin çeşitliliği, işte kişiden beklenen yaratıcılık, sonuca varmanın zorluğu ve iş için özel yeteneklerin gerekliliği, işin önemi başlığı altında toplanır. Bir işin bu faktörleri isteme derecesi ile işe karşı olan tutum arasında olumlu ilişki vardır. İşgören görünümü yeterli olma, kendisinden yaratıcılık bekleyen, herkesin kolayca yapamayacağı türden olan işlere karşı olumlu tutum göstermekte ve bu tür işleri yapmaktan mutluluk duymaktadır.

İşin görünüşü olarak açık olması, kişiden ne beklendiğinin işgören tarafından bilinmesi de işe karşı tutumu olumlu yönde etkilemektedir. İş ortamının yeterliliği, düzeni, işgörenin işe karşı tutumunu olumlu yönde etkileyen bir başka faktördür. Ayrıca kişinin işinin açıklığı demek, onun işletme içerisindeki rolünün açık olarak ortaya konması, rol çatışmasına olanak verilmemesi demektir. Kişinin, neyi, nasıl yapacağını bilmesi, onun işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemekte ve iş tatminini artırmaktadır⁸⁰.

j. Sendikalara Güven

İşgörenin, sendika yöneticilerine güveni, menfaatlerinin ve haklarının korunacağına olan inancı, işgören tatminini artırıcı yönde etki gösterir⁸¹.

⁸⁰ERDOĐAN a.g.e. 376-377.

⁸¹ORAL a.g.e. 172.

B. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini ve belirleyicileri uzun yıllardan beri endüstride araştırma yapanları ilgilendiren bir konu olmuştur. Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezinde iş tatmini üzerinde yapılan araştırmada genel iş tatmininin dört ölçüsü belirlenmiştir;

- İş grubuyla gururlanma
- Kendiliğinden doğan iş tatmini
- İşletme faaliyetlerine katkı
- Malî ve statü açısından tatmin.

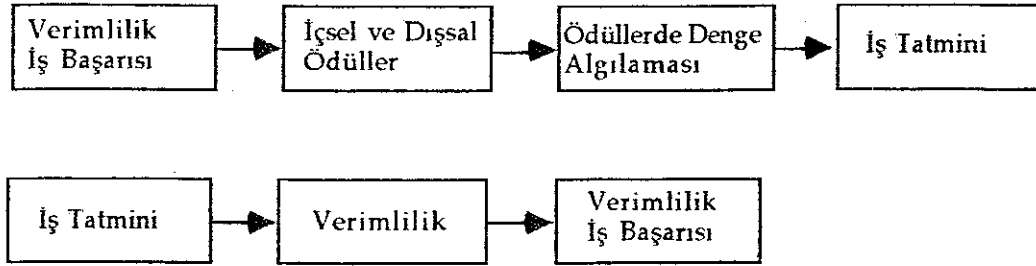
Bu ölçüler görüşmelerden elde edilmiş, sonradan verimlilikle ilişkileri araştırılmıştır⁸².

İş tatmini işgörenler açısından, fiziksel ve ruhsal sağlığın, işletme açısından iş verimliliği ve toplum açısından ekonomik gelişmenin ve kaynak tasarrufunun, sosyal israfı önlemenin en önemli bir faktörüdür. Öte yandan işin verimliliğinin artması da iş tatminini artıran bir etken- dir. Lawler ve Porter verimliliğin iş tatminine olanak sağladığını belirle- yen bir model geliştirmişlerdir⁸³:

⁸²Ü.GÜL, Çalışanların İş Tatmini, Ticaret Turizm, Eylül 1992, Ankara, 10.

⁸³ORAL a.g.e. 172.

Şekil 2



İş tatmini bir yerde verimin artırılması için bir motivasyon aracıdır da. İş tatmininin daha iyi anlaşılması için ihtiyaç karşılama ve sosyal referans grubu kavramlarına da değinmek gerekecektir.

İş tatmini, bir kimsenin ihtiyaçlarının iş durumunda karşılama derecesinin bir fonksiyonu veya onunla olumlu ilişkili olan bir kavramdır. İş tatminine sadece bu açıdan bakmak, her zaman doğru olmaz. Çünkü insanın ruh yapısı, beklentileri farklı ve karmaşıktır. Maddî ihtiyaçların karşılama her zaman çalışanların iş doyumunu sağlamayabilir. İnançların uygulanmasının yasaklanması, yönetim hataları, sağlık problemleri bunu engelleyebilir.

Sosyal referans grubu kavramı ise şöyle açıklanabilir: İş tatmini, iş özelliklerinin dünyayı değerlendirmede ve "sosyal gerçeği" tanımlamada rehberliğini istediği grupların tasvip ve isteklerinin karşılama derecesinin bir fonksiyonu veya onunla olumlu olarak ilişkili olan bir kavramdır. Burada çalışanların sosyal statüleri, aldıkları ünvanlar iş tatmininin sağlanmasına her zaman yetmese de tatminin sağlanmasında önemli bir faktördür. Yalnız bu durum şahıslarda ve gelir durumlarına göre farklı-

lıklar gösterebilir. Genelde maddî ihtiyaçların karşılanmasından sonra bu tür ihtiyaçların karşılanması gereksinimi duyulur ve iş tatmini sağlar⁸⁴.

C. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Özellikler

1. Yaş

Ücret ve statü gençlerde daha önemliken, iş güvenliği yaşlılarda daha önemlidir. Ayrıca araştırmalar yaş ve iş doyumunu arasında genellikle, olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. İşgörenler yaşlandıkça işlerinden doyumları (tatminleri) artmaktadır. Bunun nedeni, deneyime dayalı olarak uyumun artması olabilir. Öte yandan, daha genç işgörendenlerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. İş doyumununun yaşla ilişkisi, uluslararası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar, daha yaşlı işgörendenlerin, daha doyumlu olduklarını göstermiştir⁸⁵.

2. Cinsiyet

Bayan işgörendenler daha az hırslı iken, çevresel faktörlere daha fazla önem vermektedirler.

3. Kıdem

İşletme için çalışanın değerini artıran bir unsurdur.

⁸⁴GÜL a.g.e. 10.

⁸⁵K DAVIS, İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, Çev. K.TOSUN ve Diğerleri (1984) 5.b., İstanbul, 100.

4. Formasyon Düzeyi

5. Hiyerarşik Pozisyon

Bulunulan hiyerarşik pozisyona göre iş tatmini ve tatminsizliğin-
deki öncelikli konular değişmektedir. Yöneticiler için aşağıdaki sıralama
verilebilir.

İş tatmini için;

- Görevini yerine getirmek
- Bilişim
- Sorumluluk
- İlerleme (terfi)
- Ücret.

Tatminsizlik için⁸⁶;

- İşletme politikası ve yönetim
- Bilişim
- Ücret
- Üstlerle ilişkiler
- İşin kendisi
- İlerleme
- Çalışma kuralları.

⁸⁶J.M.FORGOU-S.B.ITURRALDE, Les Editions d'Organisation, Paris (1991) 128.

D. İş Tatmininin Verimlilikle İlişkisi

Beşeri ilişkilerin, moralin, iş tatmininin verimlilikle ilişkisi işletme ve davranış bilimiyle ilgilenen araştırmacılar tarafından uzun yıllardan beri araştırılmaktadır.

Daha önceki yıllarda yüksek iş tatmininin yüksek verimliliğe yol açtığına kesin gözüyle bakılmaktaydı. Fakat yapılan araştırmalar, olayın biraz daha karmaşık olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiye temel olmak üzere 12 yüksek verimlilik gösteren grupta, 12 düşük verimlilik gösteren grup teşhis edilmiştir. Daha önce sözü edilen genel iş tatmininin dört ölçüsünden yalnızca "iş grubundan gurur duyma" iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki göstermiştir; yani yalnızca bu etmen yüksek ve düşük verimlilik arasında farklılık yaratmıştır. Burada neden-sonuç ilişkisini kurmak ve araştırma sonuçlarına göre yorum yapmanın son derece güç olduğu görülmektedir. Doyumlu işgörenler çok üretebilirler, az ya da orta derecede üretim yapabilirler. Doyum-verimlilik ilişkisi çalışanların aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir.

Gene burada yapılan araştırmalarda verimin artmasında direkt olarak iş tatmininden ziyade iş tatminini sağlayan gözetimcilerin çalışana bakış açıları ve davranışlarında daha etkili olduğu belirlenmiştir.

İş tatmininin ve moralin verimin artmasında öneminin hiç olmadığı düşünmenin de yanlış olacağı kesindir. Aslında çalışanların tatmininin iş verimini artıracığı ve iş veriminin artmış olmasında iş tatminini sağlayacağı kesindir.

Yani bunlar sürekli birbirlerini etkileyen, birbirleriyle ilişkili olan dairelerdir. Kısaca iş tatmini verimin artmasında, işyerinde huzurun sağlanmasında önemli bir yer tutar. Çünkü iş tatmininden iti sonuç çıkarmak gerekir: Birincisi; çalışanların mutluluğu, huzuru, ikincisi de verimin artmasıdır.

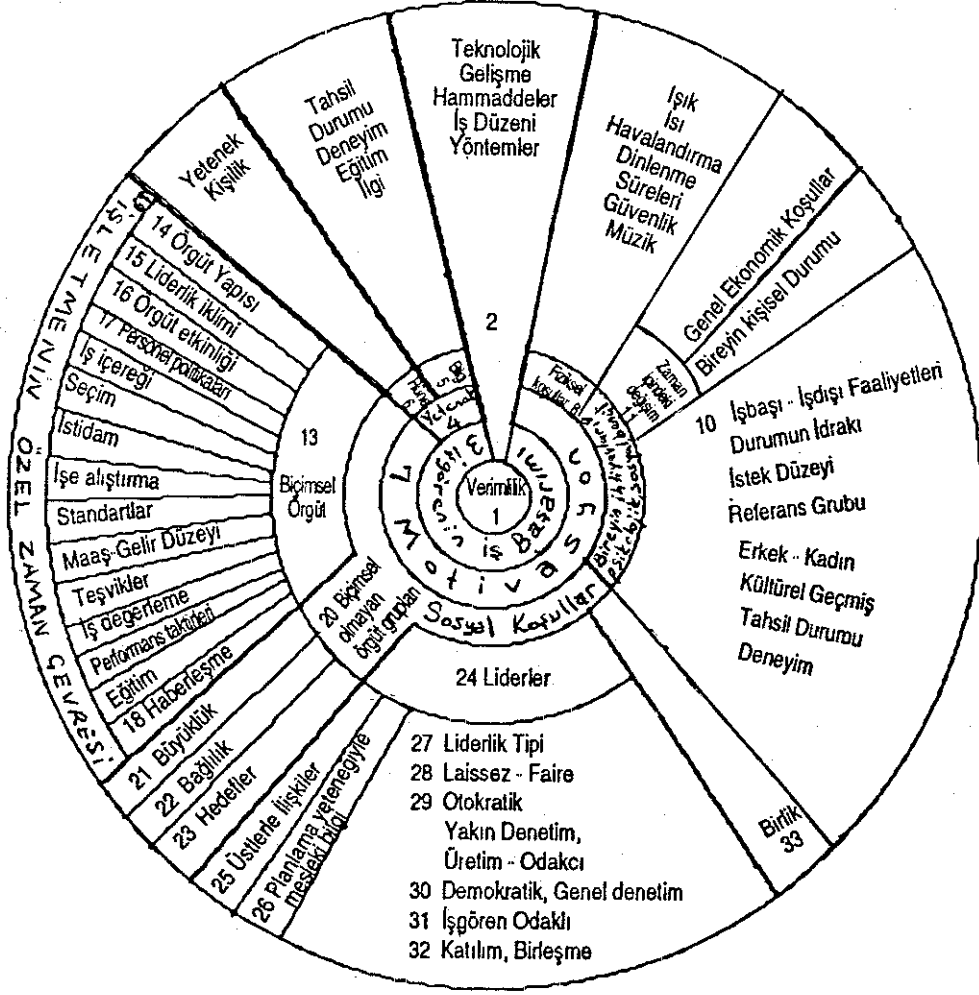
İşgörenin işinden duyduğu tatmin ve işletmeye olan verimliliği çok sayıda değişkenin etkisi altındadır. Tüm bu ilişkiler, Şekil 3'te gösterilmiştir⁸⁷.

İşte verimliliğin sağlanması meslekî ve insana bağlı faktörlerce mümkündür. Üstteki Sutermeister'in verimlilik çarkı, işgörenin işindeki verimliliğiyle ilgili birçok karmaşık faktörün çok mükemmel bir şekilde anlatımını sağlar. Bu şekil incelenirken 1 no'lu daireden yani Verimlilik'ten incelemeye başlanılmalıdır. Burada verimliliğin 2 numaralı dairede belirtilen faktörlerden etkilendiği görülecektir. Bunlar; teknolojik gelişme, hammaddeler, iş düzeni ve kullanılan yöntemlerdir. Verimlilik aynı zamanda işgörenin iş başarısından da etkilenir (3). Böylece verimliliğe ait iki temel belirleyicinin işgörenin iş başarımı ve çeşitli teknolojik faktörler olduğu anlaşılacaktır.

Şekil üzerinde aynı yöntemle ilerlenecek olursa işgörenin iş başarımına ait belirleyiciler de tesbit edilebilecektir. Bunlar da yetenek (4) ve motivasyondur (7). Motivasyon sırasıyla işgörenin ihtiyaçlarından (9) ve sosyal koşullardan (12) etkilenir. Şeklin bu şekilde incelenmesiyle verimlilik üzerinde ve kendi aralarında ilişki bulunan faktörlerin karmaşıklığı hakkında bilgi sahibi olunabilir.

⁸⁷J. D. DUNN-E. C. STEPHENS, Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior (1982) London, 25.

Şekil 3



Sutermeister'in Verimlilik Çarkı

E. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

İş tatminsizliği kısaca, çalışanların işini sevmemesi, o işyerinden ve işinden zevk almamasıdır. Bununda iş akışına ve verime olumsuz yönde etkisi olacaktır, bir yabancılaşmayı getirecektir⁸⁸.

İş tatmini konusundaki en temel fikir, iş ya da tecrübelerin değerlendirilmesi sonucu alınan zevkli ya da olumlu duygu halidir. İş tatminsizliği, işgörenin bu beklentilerle karşılaşmaması sonucunda ortaya çıkar. Eğer işgören işyerinde güvenli ve dürüst bir ortam bekliyorsa ve o iş ortamı aranılan özelliklere sahip değilse iş tatminsizliği ortaya çıkar⁸⁹.

İş tatmininin fazla olmasının verimin artmasına etkisi çok fazla olmamasına rağmen iş tatminsizliğinin örgüt yapısına, üretime ve iş akışına önemli etkileri olmaktadır. İş tatminini sağlayan etmenlerin olmayışı veya olumsuz olmaları iş tatminsizliğine neden olacaktır⁹⁰.

Davranış bilimcilerine göre işinde doyumsuz kişi aşağıdaki üç seçenekten birini seçer:

- Örgütün üretim normlarına uyar
- Örgütten ayrılır
- Üretimi sınırlandırır

⁸⁸GÜL a.g.e. 12.

⁸⁹R.L MATHIS-J.H JACKSON, Personel/Human Resource Management (1988) 5.b., S.T.Paul, 82.

⁹⁰GÜL a.g.e. 12.

Kişi, birinci seçeneği seçerek, örgütün üretim normlarına uyma ve üretime katılma kararı alabilir. Sıkı bir denetim kişiyi buna zorlayabilir. Öte yandan inançları ve çalışma değerleri kişinin üretime katılmasını sağlayabilir. Aldığı ücret karşılığında işini yapma yükümlülüğünü duyan kişi, iş gereklerini eksiksiz yerine getirir. Bu seçenekte örgütsel etkinliğin azalması söz konusu değildir.

İkinci seçenek, kişinin örgütten ayrılma kararı almasıdır ki bu konu çalışmamızın ana konusunu oluşturmakta olup ileride detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Ayrılan işgörenin yerine yenisi alınacaktır. Yeni işgöreni işe alma, yerleştirme ve eğitim masrafları, acemilik döneminde yapılan hatalar ve bu dönemdeki düşük üretim hızı örgüt etkinliğini olumsuz yönde etkiler.

Üçüncü seçenek, kişinin üretimini sınırlandırmasıdır. Örgüt için en istenmeyen seçenek budur. Çünkü üretimi sınırlandırma davranışı, öteki işgörenleri de etkileyerek, alt grup normu şekline dönüşebilir ve örgüt etkinliğini ciddi biçimde tehdit edebilir⁹¹.

Bu seçenek çerçevesinde örgüt içinde olası bazı konular da şu şekilde belirlenebilir:

1. İlgisizlik: İş tatminsizliği olan işgörenlerde ilgisizlik duygusu gelişecektir. Bu da verimin ve kalitenin düşmesine neden olacaktır.

⁹¹G.İNCİR, Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, 1989, Ankara 50-51.

2. Devamsızlık ve işten kaytarma: Çalışanların devamsızlığı ve işi yavaşlatmalar üretim ve verimi olumsuz yönde etkileyecektir.

3. İş kazalarının artması: İş doyumunu olmayan çalışanların sürekli değişmeleri, işe intibaksızlık ve lakaytlık doğuracağından iş kazalarının artmasına sebep olmaktadır.

4. İşgörenler arasında kırgınlık hissi: İşgörenler arasında kırgınlıklar o işyerinde huzursuzluklara sebep olabilir. Bu da başarıyla direkt ilgili olacaktır.

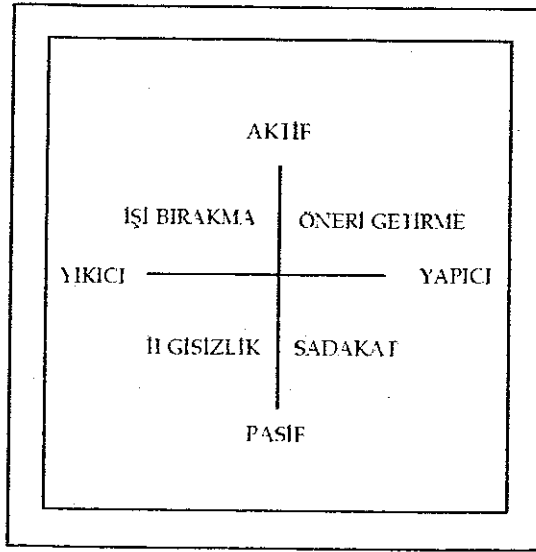
5. İşgörenlerin kasıtlı davranışları: İş tatminin olmadığı yerlerde işgörenler genelde saldırgan bir tutum içinde olacaklardır. Bu da işin kötü yapılması, makinelere zarar verilmesi gibi sonuçlar doğuracaktır.

İş tatmininin olmaması, çalışanların kendilerine güvenlerini yitirmelerine neden olacağından onların yaratıcı kabiliyetlerini, düşüncelerini işyerinde uygulama imkanı da kalmamış olacaktır⁹².

İşgörenlerin iş tatminsizliklerini ifade ediş biçimleri şekil üzerinde gösterilecek olursa;

⁹²GUL a.g.e. 13.

Şekil 4



a. İş bırakma: Örgütü terk etmeye yönelik bir harekettir. Hem işten istifa etmeyi hem de başka bir iş aramayı içerir.

b. Öneri getirme: Şartların iyileştirilmesi için olumlu (yapıcı) ve aktif olarak yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar önerileri, sorunları üstlerle görüşmeyi ve bazı birleşme faaliyetlerini içerir.

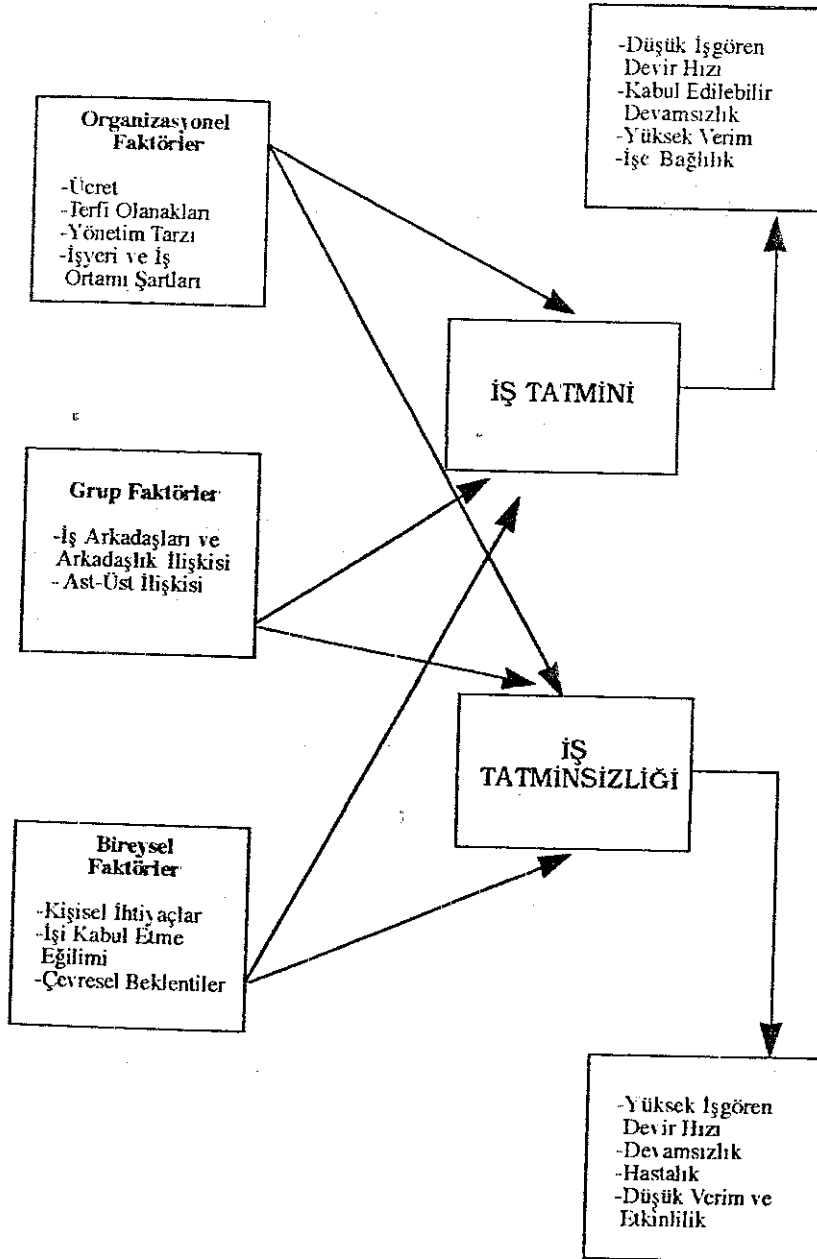
c. Sadakat: Pasif olarak fakat iyimserliği kaybetmeden şartların iyileşmesini beklemedir. İşgören, işletme dışından gelen eleştirilere karşın işletme yönetiminin doğru şeyi yaptığına inanmaktadır.

d. İlgisizlik: Şartların dahada kötüye gitmesini pasifçe izlemektir. Sürekli devamsızlık veya geç kalmayı, azalan çalışmaları, artan hata yapma oranlarını içerir⁹³.

⁹³S.D.ROBBINS, Organizational Behavior (1993) New Jersey, 190.

Gerek iş tatminin gerekse iş tatminsizliğinin işletmeye birtakım etkileri buraya kadar anlatılmaya çalışılmıştır. Tüm bunlar aşağıdaki şekilde de görülebilir⁹⁴:

Şekil 5



⁹⁴ERDOĞAN a.g.e. 379.

Bir başka şekilde de işgörenin içinde bulunduğu çalışma koşullarının motivasyon, tatmin, verimlilik ve işgörendevri-devamsızlık konularıyla olan ilişkiler genel olarak gösterilebilir:

Şekil 6

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Çalışma Grubunun Çevresindeki Koşullar							İşletmenin Destekçi Olarak Algılanması
					Katılım İmkânının Yetersiz Olarak Algılanması	Yüksek Derecede Katılım İmkânının Algılanması	Yüksek Derecede Katılım İmkânının Algılanması
				Üretim Odaklı Liderlik	Uzlaştırıcı Liderlik	Uzlaştırıcı Liderlik	Grup-Odaklı Liderlik
			Düşük-Statü Uyumlu	Düşük-Statü Uyumlu	Yüksek-Statü Uyumlu	Yüksek-Statü Uyumlu	Yüksek-Statü Uyumlu
		Düşük Etkileşim Fırsatı	Yüksek Etkileşim Fırsatı	Yüksek Etkileşim Fırsatı	Yüksek Etkileşim Fırsatı	Yüksek Etkileşim Fırsatı	Yüksek Etkileşim Fırsatı
Düşük İstihdam Güvenliği	Yüksek İstihdam Güvenliği	Yüksek İstihdam Güvenliği	Yüksek İstihdam Güvenliği	Yüksek İstihdam Güvenliği	Yüksek İstihdam Güvenliği	Yüksek İstihdam Güvenliği	

İHTİYAÇLAR

(İhtiyaçları Faal Hale Getirme)

Kendini Gerçekleştirme
Statü-Prestij
Kendine Saygı
Ait Olma
Güvenlik



Faal hale getirilmiş ihtiyaç



İhtiyaç faal hale getirilmiş fakat göreceli olarak tatmin edici



İhtiyaç faal hale getirilmiş fakat göreceli olarak hayal kırıklığı yaratmıştır

(Verimlilik ve Devirhızının Devamsızlık Üzerindeki Etkileri)

Verimlilik Devirhızı- Devamsızlık	Yüksek	Düşük	Düşük?	Düşük	Minimum ihtiyaçların karşılanması	Yüksek	Yüksek
	Düşük	Yüksek	Yüksek	?	Orta	Düşük	Düşük

V. İŞGÖRENDEVİRİ VE VERİMLİLİKLE ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Verimlilik konusunun işgörendevriyle olan ilişkisinin incelenmesinden önce işletme içindeki personel yönetiminin geçirdiği evrelerden ve son gelişmelerden biraz bahsetmek yararlı olacaktır.

Modern anlamda personel yönetimi 1940 yıllarında ortaya çıkmıştır⁹⁵. Ancak yüzyıllar öncesinde bile belli bir düzen içerisinde olmamakla beraber, insanların liderleri etrafında toplandığı, yönlendirildiği ve hatta cezalandırıldığı söylenebilir.

Personel yönetimi zaman içerisinde kayıt tutma (sicil), işgören hizmetleri dönemi (yeme-içme, oyun salonları-1920) ve personelle ilgili karar alma evrelerinden geçmiştir.

XIX. yüzyıldaki endüstri devrimiyle birlikte sosyo-ekonomik liberalizm dönemine geçilmiş ve çalışanlar ağır çalışma koşulları altında ezilmiştir. İşletme için üretim konusu ön plana gelmiştir ve daha çok teknik konulara önem verilmiştir⁹⁶.

Personel yönetimi, XIX. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim hareketinden ve endüstriyel psikolojideki gelişmelerden etkilenmiş, özellikle I. Dünya Savaşı'nda yaşanan işgücü kıtlığı sonucu is-

⁹⁵YALÇIN a.g.e. 3.

⁹⁶SABUNCUOĞLU a.g.e. 22.

tihtam, test uygulama, ücret belirleme ve başarı değerlendirme konuları açısından bilimsel yönetimin bir parçası olmuştur⁹⁷.

Personel yönetimi bölümünün işletmeye sağladığı yararlar tartışılmaz, ancak yakın zamana kadar personel yönetimi işletme örgütü içindeki insan kaynaklarının değerleri, onlarla ilgili yapılan harcamalar konularında işletme yönetiminin dikkatini tam olarak çekememiştir. Şimdilerde ise ilk defa teori olarak 1964 yılında Roger Hermanson tarafından ortaya atılan insan kaynakları muhasebesi konusu gündemdedir.

İnsan kaynakları muhasebesi Amerikan Muhasebe Birliği'nin tanımına göre; işletmedeki insan kaynakları hakkındaki verileri belirleme, ölçme ve bu bilgileri ilgili taraflara iletme sürecidir. Burada sözü edilen ilgili taraflar işletme yöneticileri ve yatırımcılardır.

İnsan kaynakları muhasebesinden konaklama işletmelerinde çeşitli alanlarda yararlanılır.

- **Verimlilik:** Bir işgücünün verimliliğini hesaplamak için yönetici cari verimlilik ölçülerinden yararlanabilir. Örneğin, yönetici dolu oda başına odalar bölümü ücretlerini veya dolu oda başına idari maaşları hesaplayabilir ve bunları benzer dönemler ile (ay, yıl gibi) karşılaştırabilir.

- **İşgören Devri:** İnsan kaynakları muhasebesi yardımı ile işgören devrinin maliyetini yaklaşık olarak bulmak için yeni işe alınan işgörenlere yapılan eğitim ve geliştirme gibi masraflar hesaplanabilir.

⁹⁷D.BİNGÖL, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler (1990) Erzurum, 3.

Ayrıca yüksek işgören devirhızının nedenlerini bulmak için yönetici, çıkış mülâkatları hakkında toplanan bilgileri gözden geçirebilir ve devirhızını azaltmak ve işgücünün kalitesini yükseltmek için yapılan masrafları analiz edebilir.

- Bütçeleme: İşgörenlerin işe alınmasını planlama; farklı mevki-ler için adayları kaydetme, seçme gibi faaliyet maliyetlerinin tahmini hesaplarının yapılması gerekir. Bu tahminlerden işgücü bütçelerini yapmak için faydalanılır. Bu faaliyetler için geliştirilen standartlar, aynı zamanda işgücünü elde etme faaliyetlerinin etkinliğini değerlemede faydalı olur.

- İşten Çıkarma Kararları: Daha önce bahsedilen işgören devrinde çıkarmaların da doğal olarak bir payı vardır. İşten çıkarmaların ilk etkisi; toplam ücret ödemelerinde bir azalma ve kârlarda bir artma şeklinde görülür. Fakat işten çıkarmaların bazı gizli maliyetleri vardır ki, bunları geleneksel muhasebe uygulaması sayısallaştıramaz. İşten çıkarılan bazı işgörenler başka işletmelerde bulduklarından, bunlar sektördeki durgunluk bittikten sonra eski işyerlerine dönemezler. Bu demektir ki, işletme yeni işgörenler bularak, bunların eğitimine yatırım yapmalıdır. Dolayısıyla, ileriki bir tarihte işten çıkarmaya atfedilebilecek bir ikame maliyeti sözkonusudur. Doğal olarak bu maliyetlerin işgörenleri durgunluk dönemlerinde işten çıkarmakla elde edilecek tasarruflarla karşılaştırılması rasyonel bir davranış olacaktır.

- İşgücünü Geliştirme: İşgücünü geliştirme ve eğitimin derecesi konaklama işletmesinin bu faaliyetlere harcadığı para miktarından belirlenebilir. İnsan kaynakları muhasebesi yaklaşımı ile mevcut işgücünün

kalitesini yükseltmek için yapılan eğitim ve geliştirme masrafları, işgören devri nedeni ile işe yeni alınan personele yapılan eğitim masrafları ile de karşılaştırılabilir⁹⁸.

İnsan kaynakları muhasebesi konusuna girmemizin nedeni, yukarıda anlatılan tüm konuların işletmeye olabilecek maliyetlerinin, işgören devri ve verimlilik konuları arasındaki ilişkiyi belirlemede sayısal olarak ifade edilmesine yardım edebilecek olmasıdır.

Verimlilik daha önceki bölümde de ifade edildiği üzere; üretim faaliyeti sonucunda gerçekleştirilen çıktı ile bu çıktıyı oluşturmak için sağlanan girdi arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Önemli olan en az girdi ile en fazla çıktıyı gerçekleştirmek ya da üretim faaliyeti süresince girdileri en etkin şekilde kullanmaktır⁹⁹.

Hizmet endüstrilerinde verimliliğin üç tane önemli stratejik belirleyicisi olduğu belirtilmektedir. Bunlar; talebin yoğunluğu, verilen hizmetin çeşitliliği ve zaman içerisinde yoğunluk ve talep içerisindeki değişimlerdir. Bunlara dördüncü olarak bir de alternatif hizmetlere olan talebin yoğunluğu eklenebilir. Bunların her birinin verimliliği oluşturan faktörler üzerinde etkisi olacaktır¹⁰⁰.

Verimliliği artırmanın çeşitli yolları vardır. Bunlar;

⁹⁸M.ÖZCAN, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi, Turizm Yıllığı, Haziran 1994, Ankara 249-254.

⁹⁹D.ŞERBETÇİ, İşletmelerde Verimlilik Artırıcı Teknikler ve Bu Tekniklerin Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler, Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı, 1992, Eskişehir, 112.

¹⁰⁰R.C.MILL, Management in Service Industries (1983) London, 279.

- Girdileri azaltmak, çıktıları artırmak: Bu, teorik olarak mümkündür ama çok çabuk olacağı söylenemez. Yönetici için girdilerdeki bir azaltmanın çıktıyı nasıl artıracacağını tahmin etmek ve bunu etkin bir şekilde sağlamak zordur.

- Girdileri azaltmak ve çıktıları sabit tutmak: Bu durum daha çok hazırlıkların yetersiz olduğu zaman geçerlidir. Yani aynı düzeydeki çıktıya ulaşmak için girdileri değiştirmede düzeltici tedbirleri almaktır.

- Girdilerin sabit tutulması, çıktıların artırılması: Bu durum da etkin çalışmanın yetersiz olduğunu belirtir.

- Girdileri artırarak çıktılarda nisbeten daha büyük artışlar sağlamak: Burada dikkat edilmesi gereken nokta çıktılardaki artışın bazı ilave maliyetleri de beraberinde getireceğidir.

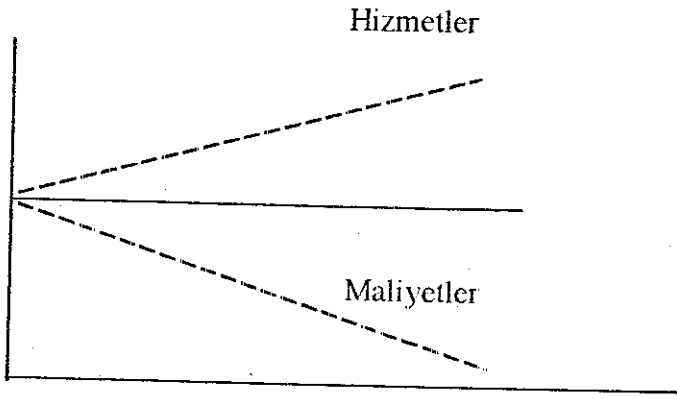
- Girdileri azaltarak çıktılarda nisbeten daha az azalmalar sağlamak: Bu, maliyetlerde yapılacak azaltmaların çıktılarda bazı etkilere neden olacağını vurgulayan bir yaklaşımdır.

Yukarıdaki bu beş alternatifte yönetici için uygulamada ve geleceği tahmin etmede bir kriter alma amacını taşırlar. Fakat bu alternatiflerin uygulamada bazı sorunları da beraberinde getirecekleri unutulmamalıdır.

Bu beş alternatif şu şekilde de gösterilebilir:

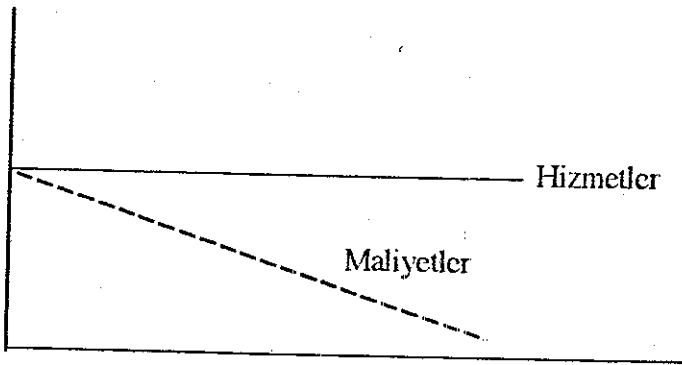
1. Girdileri azaltmak, çıktıları artırmak:

Şekil 7



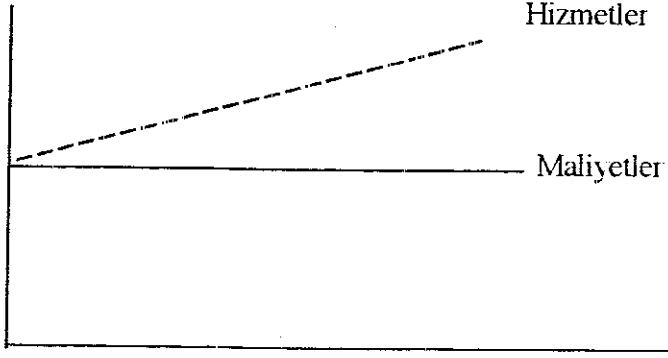
2. Girdileri azaltmak ve çıktıları sabit tutmak:

Şekil 8



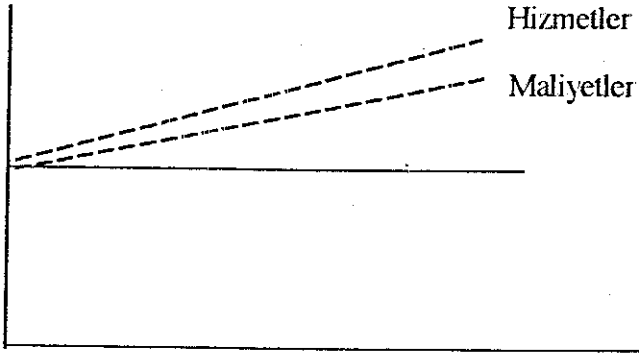
3. Çıktıları sabit tutmak ve girdileri artırmak:

Şekil 9



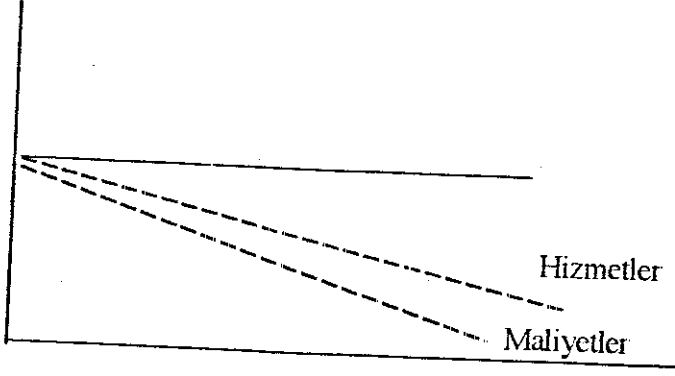
4. Girdileri artırarak çıktılarda nisbeten daha büyük artışlar sağlamak:

Şekil 10



5. Girdileri azaltarak çıktılarda nisbeten daha az azalmalar sağlamak:

Şekil 11



İşte bu noktada bir saptamada bulunmak yararlı olacaktır. Çalışmamızın amacı sonuçta kârlılık ve verimlilik hedefleri olan bir işletmenin bu amaçlarına ulaşmasında işgücünün verimli olarak (en etkin biçimde) kullanılıp kullanılmadığını hesaplamak değildir. Bizim amacımız kârlılık hedefine yönelik işletme faaliyetleri gerçekleştirilirken bir takım nedenlerle işgörenlerin işlerinden soğumaları (veya zorunlu sebeplerden dolayı olabilir) sonuçta işlerinden ayrılmaları ya da işletme tarafından işletmeden çıkarılmalarının işletmenin çalışmasına, yani verimliliğine olan etkisini araştırmaktır.

İşgücüdevrinin üretime ve verimliliğe olan etkileri incelendiğinde; işgücü devri hem üretim, verimlilik konularını etkiler, hem de işgücü piyasasının durumuna göre, ayrılan işgörenlerin yerine yenilerinin

bulunması güçlüğü çıktığında, işletmenin varlığını tehdit eden bir olay olarak karşımıza çıkar.

İşletme ile ilgili geleceğe dönük kararların alınmasında en önemli etkenlerden birisi, işletmenin işgücü yapısı ile ilgili gerçeklerdir. İşletmeden ayrılma ve işletmeye girme hareketleri olmadan, devamlı olarak aynı işgörenlerle faaliyeti sürdürme olanağı olsaydı, işletmeler kuşkusuz geleceğe dönük kararlarını almakta daha rahat bir şekilde hareket edeceklerdi. Ancak, işgücüdevrini sıfıra indirmek olanağı olmadığı gibi, devir oranını önceden kesin bir şekilde saptamak da söz konusu olmamaktadır. Bu bakımdan üretim sürecinin bu olaydan etkilenmesi kaçınılmazdır.

Bu etkinin niteliği, önce işgörenin işten ayrılması ile işe yeni bir işgörenin alınması arasında geçen zamana bağlıdır. İşten ayrılan kişinin yerine hemen yeni birisi bulunursa, üretim süreci bu olaydan fazla etkilenmemiş olacaktır.

Burada işten ayrılma türünün önemi kendisini hissettirecektir. Yaş nedeniyle emeklilik, evlenme, doğum gibi nedenlerle ortaya çıkan ayrılmalar bir ölçüde önceden bilinebildiği için, işletme önlemlerini buna göre zamanında alabilecektir. Ancak ani olarak ortaya çıkan ayrılmalarda işletmenin çalışmaları önemli ölçüde aksamaktadır. Çünkü, çoğu kez bu tür ayrılmalarda çıkan işgörenin yerine yenisinin alınması, belirli bir sürenin geçmesini gerektirmektedir. Bu sürecin kısa ya da uzun olması ve bu nedenle üretimde bir azalmanın olması, bırakılan işin niteliği ile de ilgilidir. Eğer iş, yapan kişide belirli bir eğitim düzeyi ve tecrübe gerektiriyorsa, bu iş için aynı nitelikte yeni bir işgören bulunması işletme için pek

kolay olmayabilir. Çoğu kez çıkan kişinin yerine, çalışan işgörenlerden iş yükü hafif olanların sözkonusu işi geçici olarak yüklenmeleri istenir. Böylece iş akışının devamının bir ölçüde sağlanacağı düşünülür. Ama gene de üretimde düşme kaçınılmaz olacaktır.

İşgücü devrinin üretimi olumsuz yönde etkilemesi, sadece çıkan işgörenle işe yeni bir işgören alınması arasında geçen süre bakımından ele alınmamalıdır. Yaygın bir görüşe göre, işgücü devri, işgörenin işten ayrıldığı anda değil, işten ayrılmaya karar verdiği anda başlayarak, üretimi olumsuz yönde etkilemektedir. İşten ayrılmaya iten koşulların ortaya çıkması ve işgörenin başka bir iş bulma olanağını algılaması sonucunda, işten ayrılma eğilimi doğmaktadır. Bu aşamadaki işgörenin çalışma temposunda bir düşme ve veriminde bir azalma görülecektir.

İşe yeni giren işgörenin işe alışma ve uyum sağlaması da çoğu kez belirli bir sürenin geçmesini gerekli kılmaktadır. Bu süre ilk planda işe giren kişinin bilgisine, tecrübesine ve yeteneğine bağlı olacaktır. Bunların yanısıra, sözkonusu işin türü ve niteliği de bu sürenin kısa ya da uzun olmasında etkili olmaktadır.

Diğer önemli bir nokta ise, yeni giren işgöreni işe alıştırmak ve onu eğitmekle görevli kişinin, bu görevini en etkin ve en çabuk bir şekilde yerine getirip getiremediğidir. Bütün bu etkenler, işe yeni giren kişinin veriminde önemli bir rol oynayacaklardır. Bu arada eğitim ve alıştırtma görevini yüklenen kişinin, bu nedenle esas görevinin yerine getirilmesinde bir verim düşüklüğü olabileceğini de gözden uzak tutmamak gerekecektir.

Uretime ve verimliliğe olan bu tür doğrudan etkilerin yanısıra, dolaylı bir takım etkileri de dikkate almak gerekir. İşletmede çalışan bir kişinin işi ile ilgili bir tatminsizlik nedeniyle kendi isteği ile ayrılması ve "daha iyi" bir iş bulması, diğer işgörenlerin çalışmalarını etkiler. İşten ayrılan kişi, bu davranışının nedenlerini herkesin hissedebileceği şekilde açığa vurduğunda, diğer işgörenlerin de kendi durumlarını yeniden gözden geçirip değerlendirmelerini ve başka bir iş bulma alternatiflerini algılamalarını sağlar.

Sorun, işletmede ortaya çıkan biçimsel ve doğal gruplar açısından ele alındığında, bu grup üyelerinden birinin grubu terkedip yerine bir başkasının girmesi, grup üyelerinin yeni gelen kişiye uyum gösterebilmekte güçlük çekmesi halini doğurabilir. Bu gibi hallerde, çatışmaların ortaya çıkması, verimin düşmesi, iş tatmininin azalması gibi durumlar önem kazanacaktır.

Ayrıca, yüksek bir işgörendevir oranına sahip işletmelerin piyasadaki itibarlarının da zedelenebileceğini kabul etmek gerekir. Ayrılan işgörendevir oranının işletme hakkındaki olumsuz izlenimlerinin yaygınlaşması, işletmenin adının çevresinde kötüye çıkmasına yol açar. Böylece de işletme, iyi eleman bulmakta sıkıntı çeker¹⁰¹.

Tüm bu ilişkilerin işletmeye olan birtakım maliyetleri, sayısal olarak, bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

¹⁰¹Z. ADAL, Personel Yönetimi Açısından İşgücü Devri Analizine Uygulamalı Bir Yaklaşım (Basılmamış Doktora Tezi) İstanbul 1977, 36-39.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I. İŞGÖREN DEVRİ KAVRAMININ TEZ İÇİN GELİŞTİRİLMESİ

A. ÇEŞİTLİ TANIMLARA GENEL BİR BAKIŞ

İşgören devrinin tam olarak hesaplanabilmesi için öncelikle bu konunun anlamının, konuyu oluşturan dinamik karakterlerin açık bir şekilde ortaya konması gereklidir.

İşgören devrinin temelinde iki ana olgunun yattığı daha önce belirtilmişti. Bunlar; bir dönem içinde işletmeye olan işgören girişleri ve çıkışlarıdır. Her iki kavram da istatistiksel veri olarak kullanılmak isten- diklerinde aşağıdaki gibi çeşitlendirilirler:

1. Ayrılmalar

Genellikle işgörenin kendi isteği ile oluşur. Ancak, uygulamada bazen işletmenin istemediği kimse için de, kendisi ayrılmak istemiş gibi işlem yapılabilir. Ya da bireyin ve işletme yönetiminin kendi ellerinde olmayan dışsal nedenlerle de bir işgören işten ayrılabilir.

2. Çıkarmalar

İşverenin işgörenden beklediği verimi alamaması ya da işyerin- deki tavır ve davranışlarından memnun olmaması durumunda ortaya

çıkar. Uygulamada, her işletme bu konuda işletmecilik faaliyetini sürdürdüğü iş hukukunda var olan hükümlere bağlı olacaktır. Nitekim ülkemizde de, gerek işgörenin işten ayrılması, gerekse işverenin işgöreni işten çıkarması doğrudan İş Kanununun bu konulardaki hükümlerine bağlıdır*. Bu konu daha geniş biçimde işgören devrinin nedenleri konusunda ele alınacaktır.

3. Emeklilik

Çıkış türlerinin en kolay ve istenen biçimidir. Ayrıca personel planlamasının en güvenilir verilerindedir.

4. Ölüm veya Maluliyet

Bir iş kazası sonucu olsun olmasın, beklenmeyen ve arzu edilmeyen bir ayrılma türüdür.

Bunların dışında bir de girişler adı altında incelememiz gereken durumlar vardır. Girişler konusunu ya işinden ayrılan ya da çıkarılan işgörenlerin yerine alınanlar ya da yeni yatırım ve örgüt yapısındaki değişiklikler sonucu işe girenler oluşturur¹⁰².

İşgören devrinin tanımı konusunda çok çeşitli görüşler yer almaktadır. Bunun esas nedeni her bir görüşte işgören devri olayına farklı amaçlarla yaklaşılmasıdır. Tanımlarda meydana gelen ayrılıklar şu noktalarda toplanabilir; gönüllü işten ayrılma, işten çıkarılma, başka bir işlet-

* Türkiye'deki uygulama, hizmet akdinin işgören veya işverenin tek tarafı bir irade beyanı ile fesih bildirimini biçimindedir. Gerçi fesih bildirimini, kural olarak koşula bağlı değildir, ancak uygulamada dayanak noktaları önem kazanır.

¹⁰²KAYNAK a.g.e. 40-41.

mede çalışmak üzere işten ayrılma, başka bir işletmede çalışmamak üzere ayrılma (çalışma hayatının sona ermesi), yerine yeni işgörenin alınmasını gerekli kılacak şekilde işten ayrılma gibi.

Bu şekilde tanımlar daha da uzatılabilir. Ama burada önemli olan işgören devri kapsamında nelerin olacağını saptamaktır. İşgören devrinde önemli olan nokta; üretim sürecinin yürütülmesi için belli bir işgören kadrosunun görev başında olmasıdır. Zaman sürecinde bu kadrodaki bir yerin boşalması, eğer üretimin kısıtlanması öngörülüyorsa, üretim sürecinin aksamaması bakımından hemen doldurulmalıdır¹⁰³.

İşgören devriyle ilgili yapılan tanımlara gözetildiğinde; çok kullanılan bir tanıma göre işgören devri çıkışlar temeline dayandırılır, işe girişler gözönüne alınmaz. Ancak işten ayrılmalarda kendi içinde bölümlendirilmekte yani daha da ayrıntılı tanımlar oluşturulmaktadır. Örneğin Nanz ve Bornemann gibi yazarlar, işgören devri tanımında işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmasını temel alırlar. Bu görüşe göre işveren tarafından işine son verilen, ya da hastalık, ölüm, sakatlık gibi zorlayıcı nedenlerle işten ayrılan kişilerin bu ayrılışları işgören devri kapsamına girmez.

İşgören devri kavramı bazı yazarlar tarafından daha da dar anlamda kullanılmaktadır. Nanz ve Bornemann'ın yanısıra Schwenicke ve Lux'da işgören devrini; işgörenin başka bir işletmede çalışmak üzere kendi isteği ile işyerini terketmesi olarak ele alırlar. Alman İşverenler Sendikası da bu tanıma benimsemiştir. Yani; işgören devri kapsamına

¹⁰³KAYNAK a.g.e. 45.

"biyolojik" ya da "doğal" nedenlerle ayrılanlar (ölüm, sakatlık, emeklilik, sağlıkla ilgili nedenler) ile sosyal hukuk ve iş hukuku ile ilgili olarak ortaya çıkan ayrılmalar (kısa dönemli iş sözleşmeleri gibi) girmezler.

Ayrılanların yerine yeni işgücünün işe alınması konusu üzerinde önemle duran Harenslak işgören devrini daha değişik bir şekilde tanımlamaktadır. İlk kez Emmet ve Douglas tarafından ortaya atılan ve sonraları literatüre "net işgören devri" ya da "yerine koyma oranı" şeklinde geçen bu görüş, "yerine yeni işgören alınmayan ayrılmalar, işletme için bir gider değildir" ilkesine dayanmaktadır.

Fridrich aynı konuda daha da ayrıntılı bir tanım vermektedir. Bu tanıma göre işgörendevri, nedenleri işletme tarafından etkilenebilir olsun veya olmasın, işten çıkarılma ya da işgörenin kendi isteği ile ayrılması şeklinde ortaya çıkar, ayrılma nedenleri işgörenele ilgili olan ve yerine yeni işgörenin alınmasını gerekli kılan ayrılmalardır. Burada diğer tanımlardan farklı olan nokta, ayrılmaların işgörenele ilgili olmasıdır. Böylece işgören devri işgören yönünden ele alınmaktadır. İşgören kendi isteği ile işten ayrılıyorsa ya da kendisi ile ilgili bir nedenle işten çıkartılıyorsa (disiplinsizlik, yeteneksizlik, devamsızlık gibi) ve yerine yeni bir işgörenin alınması gerekiyorsa, işgörendevrinden sözedilebilir. Bunun dışındaki durumlar işgörendevri kapsamının dışındadır.

İşgören devri kavramı ile ilgili ayrıntılı bir inceleme de Goosens tarafından yapılmıştır. Goosens'e göre işgörendevri; işletmedeki işyerlerini ya da iş alanlarını işgörenlerle doldurmaya yönelik değişikliklerdir.

Böylece, sadece izin ve hastalık sonucu yer değiştirmeler bu tanım dışında bırakılmaktadır. Goosens'e göre işgören değişimi üçe ayrılır:

- İşletme dışı işgören değişimi
- İşletme içi işgören değişimi
- İşletmelerarası işgören değişimi

Goosens'e göre burada kullanılan "işletme" tanımı; ekonomik bir amaca ulaşmak üzere beşeri, materyal ve materyal olmayan araçların organizasyonudur.

İşletme dışı işgören değişimi, başka bir işletmeden gelmeyen işgörenin işe girmesi ya da işletmede çalışmakta olan işgörenin başka bir işletmede çalışmamak üzere işletmeden ayrılması ile ortaya çıkar. Burada kullanılan "başka bir işletmeden gelmeyen işgörenin" anlamı, ya şimdiye kadar hiç çalışmamış olanları (genç işgücünü) ya da şimdiye kadar bir işletmede hiç çalışmamış olanları kapsar. Başka bir işletmede çalışmamak üzere işten ayrılanlar ise; ölüm, sakatlık, emeklilik, hastalık gibi, çalışma hayatından sürekli olarak ayrılmaları kapsar.

İşletme içi işgören değişimi; işletme içi yükselme, ilerleme ve nakillerden oluşur. İşletmelerarası işgören değişimi ise, Goosens'e göre değişik işletmelerdeki aynı ya da değişik türden faaliyetleri yürütmek üzere işgörenin çalışmakta olduğu işletmesini değiştirmesidir¹⁰⁴.

¹⁰⁴ADAL a.g.e. 22-27.

B. TEZDE KULLANILACAK TANIMIN SINIRLARININ ÇİZİLMESİ

Tezde kullanılacak tanımın sınırları belirlenirken karşımıza çıkan ilk husus; bazı işten ayrılmaların işgörendevri kavramı içine alınıp alınmayacağıdır. İşletmeden ayrılırken çalışma hayatından da çekilme şeklinde ortaya çıkan ayrılmaların işgörendevrinin dışında tutulup tutulmaması daha çok işgörendevrinin makro açıdan analizi sözkonusu olduğunda önemlidir. Bizim için burada önemli olan bu tür ayrılmalar sonucunda yerlerine yeni işgörenler alınacaksa, bu durumda işgörendevri hesabına alınmalıdır. Zira işletme eski işgörenler için birtakım masraflara girişmiştir ve yeni işgörenler için de birtakım masraflara daha girişecektir.

Konuyu daha fazla anlam kargaşasına sokmaktan ziyade, tezimiz içinde kullanılacak kavramın içeriğine nedenleriyle beraber gözetmek yerinde olacaktır.

- "Fizyolojik" veya "doğal" ayrılmalar (emeklilik, sağlık, ölüm gibi) sonucunda yeni işgörenler işletmeye alınacaksa, o zaman bu durum işgörendevri hesabına katılır. Çünkü hem eski hem de yeni işgörenlerin işletmeye maliyetleri olacaktır. Ancak "fizyolojik" veya "doğal" ayrılmalar sonucunda yeni işgörenler alınmayacaksa, o zaman bu ayrılan kişiler işgören devir hesabının dışında kalacaklardır. Uygulamada kolaylık olması açısından "fizyolojik", "doğal" sebeplerle ayrılan işgörenlerin diğer

ayrılanlardan ayrı tutularak "fizyolojik" veya "doğal" sebepler adı altında tasnif edilmeleri işletmelerin yararına olacaktır.

- İşgören ister kendi isteğiyle işinden çıksın, isterse işletme tarafından çıkarılsın, eğer sonuçta yerlerine yeni işgörenler alınacaksa, o zaman işgörendevri hesabına dahil olacaklardır. Burada önemli olan şudur: İşletme faaliyetlerini sürdürmek için belirli sayıda işgörene ihtiyaç duyar, belirli bir dönemde işletmeden ayrılan olursa, işletmenin aynı işyükünü devam ettirebilmesi için yeni işgörene ihtiyacı olacaktır. İşletme, bu yolla faaliyetlerinin devamı için gerekli olan işgören sayısını sabit tutacaktır.

Böylece işletme için iki süreç söz konusu olacaktır. İşletmeden bir yandan işgörenler ayrılırken, diğer yandan bu işgörenlerin yerine yenileri alınarak giriş-çıkış sayısı dengelenmeye çalışılmaktadır. Buna dayanarak yerine işgörenlerin alınmasını gerektirmeyen işten çıkarılma veya ayrılmalar, genel ekonomik koşullardan doğan, işletme yönetimi ile doğrudan ilgili olmayan çıkışlardır. Gene aynı şekilde, iş hacminin artması ve işletmenin işgören sayısında buna paralel olarak bir artışa gerek duyması, işgören devri kapsamı dışında kalır.

- Ayrılma ile boşalan işe, işletme içinden nakil veya yükselme olursa (genelde işletmeler çalışanlarının motivasyonu açısından bunu tercih ederler), o zaman gene terfi eden işgörenin yerine de yeni bir işgören alınacağından, bu durumda işgörendevri hesabına katılır.

- Önemli bir diğer nokta da, işten ayrılma ile işe yeni alınacak bir kişinin, alınması arasında geçen zamandır. Eğer işgörendevri analizi kısa

sürelî yapılırsa, o zaman hesapta hata olabilir. Şöyleki; işletmeden örneğin 50 kişi ayrıldı ve yerine 50 kişinin alınması işletme tarafından öngörüldü, ancak hemen 50 kişi bulunamadı, sadece 40 kişi bulundu ise; işte burada işgörendevri hesabını yapan kişinin işletmenin öngördüğü sayıyı gözönüne alarak işlem yapması gerekecektir. Bundan dolayı işgörendevri hesaplarının 6 aylık veya 1 yıllık dönemler için yapılması tavsiye edilebilir.

Özetlenecek olursa, tezimizdeki işgörendevri kavramı; işgörenlerin işveren tarafından işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bunların yerine yeni işgörenlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir¹⁰⁵.

II. İŞGÖREN DEVRİNİN NEDENLERİ

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 toplanabilir¹⁰⁶.

İşgören devrini oluşturan etkenler bugüne kadar çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Olaya farklı amaçlarla yaklaşılması sonucunda

¹⁰⁵ADAL a.g.e. 30-35.

¹⁰⁶A.DENVIR, F.MACMAHON, International Journal of Hospitality Management, May 1992, New York 144.

işgören devrini etkileyen faktörler genel bir sınıflamaya tâbi tutulmamıştır.

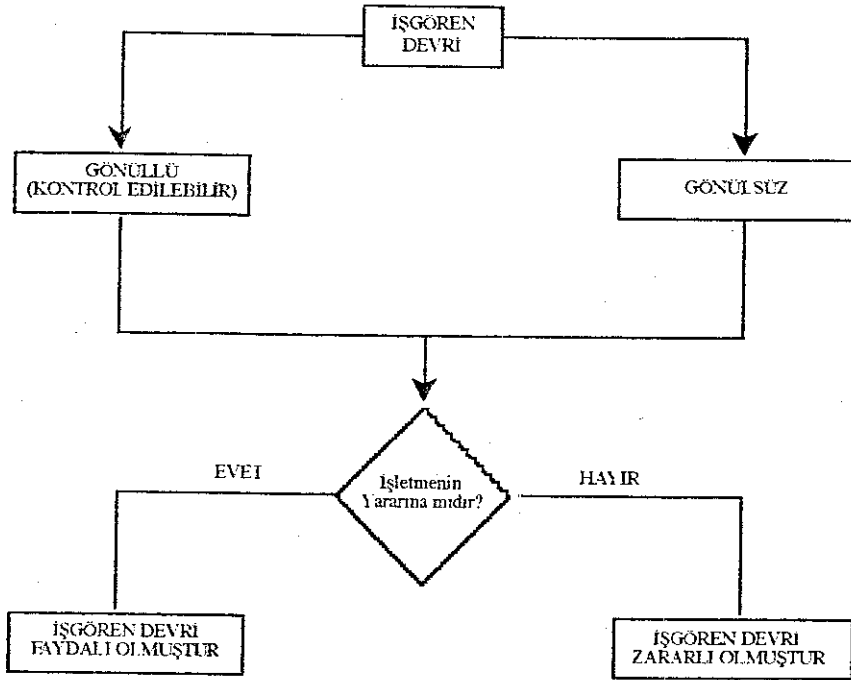
Çalışmamızda amaç işgörenlerin işlerini neden terkettiklerini bulmak ve bu nedenler içinde işletme yönetiminin kontrolünde olabilecekler varsa, bunları ortaya koymaktır. Dolayısıyla işgören devrinin nedenlerini sınıflandırırken "gönüllü" veya "gönülsüz" (ayrılma mecburiyetinin kimden çıktığına bağlı olarak) kavramları adı altında açıklamalar yapılacaktır. Gönüllü ayrılma; işgörenin kendi isteğiyle işinden ayrılmasıdır. Genellikle bu tür ayrılmaları oluşturan nedenler, işletme yönetimince kontrol edilebilir özelliktedir.

Gönülsüz ayrılmalar ise; işgörenin işveren tarafından birtakım nedenlerle işlerinden çıkartılmaları veya zorunlu olarak işten ayrılmaları (emeklilik, sağlık, genel ekonomik durum) kapsar.

Aşağıdaki şekilde işgören devrinin çeşitleri görülmektedir¹⁰⁷. Burada önemli olan şudur: Düşük işgören devir hızı işletmeye taze kan akışı (yeni bilgi ve tecrübelerle sahip kişilerin işe alınması) sağlayabilir. Aynı zamanda işletme yönetimine, çalışmalarını beğenmediği verimi düşük kişilerin, disiplinsiz davranışlarda bulunanları işletmeden uzaklaştırılma imkânı sağlar. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, verimi düşük kişilerin işletmeyi terketmeleri sağlanırken, verimi yüksek kişilerin bu işlemde olumsuz yönde etkilenmelerini önlemektir.

¹⁰⁷W.F.CASCIO, Managing Human Resources Productivity, Quality of Worklife, Profits (1989) 2.b. Denver, 602.

Şekil 12



İşgören devri olayını tam olarak anlayabilmek için aşağıdaki soruların cevaplanması gerekmektedir:

- İşgörenlerin işlerinden ayrılma nedenleri nelerdir?
- İşgörenler işlerinden ne zaman ayrılırlar?
- Otel endüstrisinde en çok yer değiştirenler kimlerdir?

Daha önce de belirtildiği gibi işi bırakmanın birçok nedeni olabilir. Surrey Üniversitesinin işgören devri konusundaki üçüncü araştırmasına göre; işinden ayrılan işgörenlerin %70'i gönüllü olarak istifa etmişler, yaklaşık %10'u işten çıkarılmış ve %1.5'i de ekonomik koşullardan ötürü işletmeden çıkarılmışlardır. Geriye kalanların %15'inin sözleşmeleri bitmiş ve %4'ü de başka nedenlerle işten ayrılmışlardır¹⁰⁸.

¹⁰⁸PGF GROUP PROJECT a.g.e. 9.

A. Gönüllü İşten Ayrılmalar ve Nedenleri

1. İşgörenin İşten Ayrıılma Kararına Davranışsal Bir Yaklaşım

Günümüzün yönetim çabaları arasında bireyin ve bireylerarası ilişkilerin düzenlenmesinin ve analizinin önemli bir yeri vardır. Çağdaş yönetici ilişkide bulunduğu kişileri tanımak, bu kişilerin oluşturduğu grupların sosyo-kültürel özelliklerini bilmek, hatta sözkonusu özelliklerin değişme ve gelişmesini önceden tahmin etmek zorundadır.

Bu durumda gerek bireysel davranışların analizinde, gerekse grup ilişkilerinin çözümlenmesinde olsun, insan faktörü önemli bir değişken olarak yöneticinin karşısına çıkmaktadır. İnsan faktörünün incelenmesinde esas olan değişkenleri de iki grup içinde toplamak mümkündür: Birinci grup değişkenler bireyin dışında yer alan sosyal, doğal ve teknik ilişkiler sistemi; ikinci grup değişkenler ise, insanın kendisi, psikolojik ve fizyolojik yapısıdır¹⁰⁹.

a. Birey - Örgüt İlişkileri

"Belirli hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için biraraya getirilmiş beşerî ve fizikî kaynaklar topluluğu" şeklinde tanımlanan örgütün temel niteliklerinden biri, beşerî ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hedeflere yönelmiş bir sistem, diğer bir deyişle "sosyal bir yapı" olmasıdır. Bu sosyal sistem içinde, sistem üyeleri şu özellikleri taşırlar:

- Sistemin üyeleri, sistemin yönetiminden gelen talimatları yerine getirerek sistemin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunurlar.

¹⁰⁹ERDOĞAN a.g.e. 233.

- Sistemi oluşturan üyelerin davranışları onların kişisel ihtiyaçları tarafından belirlenir, bu ihtiyaçların belirlediği davranış hedefleri ile sistemin hedefleri her zaman uyuşmayabilir.
- Sistem üyeleri sistemde meydana gelen sorunları çözerken ve bunlarla ilgili karar verirken az ya da çok rasyonel düşünme süreçleri yaşarlar¹¹⁰.

Örgütlerin insanlara, insanların da örgütlere gereksinimleri vardır. Örgüt kuramında, örgütlerin örgüte katılanlar arasında bir tür karşılıklı çıkar temeline dayalı olarak kurulduğu ve sürdürüldüğü açıklanmaktadır. İnsanlar örgütleri amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görürler. Aynı zamanda, örgütlerin de amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için insanlara gereksinimleri vardır. Eğer karşılıklı çıkar ve bağımlılık yoksa, bir grup oluşturup, işbirliği yaratmaya çalışmanın anlamı yoktur; çünkü üzerine kurulabilecek bir temel bulunmamaktadır. Karşılıklı çıkar ve bağımlılık, insanların örgüte getirdikleri çok çeşitli gereksinimleri birleştiren bir üst hedef sağlar. Böylece insanlar birbirleriyle uğraşmak yerine örgütsel sorunlarla uğraşmaya yöneltilirler¹¹¹.

Eğer örgütler kendi içlerinde bir iç uyuma ya da ahenleşmeye gidemezlerse, sonunda kuruluşun amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerdir. Örgütü oluşturanlar, örgüt amaçlarına bağlılıklarının samimiyet ölçüsüne göre, örgütü bu amaçları gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Bu kişiler kendi ilerlemelerini arzuladıkları ölçüde, örgütün varlığını sür-

¹¹⁰ADAL a.g.e. 110.

¹¹¹DAVIS a.g.e. 19.

dürmesi ve özellikle gelişmesi artacaktır. Bu amaçla şu konular işgörenler için önemli olacaktır:

aa. Amaçlara Karşı İlgi

Bir örgüte katılan yönetici ve işgörenler belirli birtakım kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliğine boyun eğmişlerdir. Bu amaçlara örnek olarak, mevki sahibi olma, belirli ve devamlı bir kazançta sahip olma, terfi etme verilebilir.

Çoğu kimseler için istekler daima gerçekleşme olanaklarıyla yumuşatılmışlardır. Amaçlara bağlılığın iki yönü vardır. Bunlardan biri, amaçlara bağlılığın arzulanan amaca erişmek için çaba harcamayı gerektirmesi, böylece amacın gerçekleştiği ölçüde hoşnutluk, aksi halde hoşnutsuzluk doğurmasıdır. İkincisi ise, amaçlara bağlılığın kişi için belirli bir tatmin sağlamasıdır.

Bir kimse özlemlerini (arzu ve isteklerini) gerçekçi beklentilerle yumuşatabildiği ölçüde, amaçlara bağlılık açısından örgütsel uyum sağlanabilir. Yani ısrarla amacın gerçekleşmesini istemek yerine, ona en fazla yaklaştıran alternatif kabul edilmelidir.

bb. Grubu Benimseme

Bazı bireyler kendileri ile aynı zevkleri paylaşan, aynı düşünceye sahip olan, aynı amacı gerçekleştirmek isteyen kimselerle birlik olarak güçlü bir eylem grubu teşkil ederler. Örgüt, grubu biraraya getiren bir çatı altında toplayıp birleştiren bir unsur olarak, grup üyeleri bakımından önem taşımaktadır. Bu yüzden gruba üyelikten duyulan gurur, grup üyelerini örgütün itibarına, önemine ve varlığını devam ettirmesine dolay-

sız bir değer vermeye iter. Bu değer, insanın kendi kişisel itibar ve statüsüne verdiği öneme çok benzer. Bu gibi durumlarda birey örgütün (yani işletmenin) amaçlarını, sırf ilişkide bulunduğu grubun değerleri olduğu için üstün tutar. Böylece bireylerin kişisel amaçları ile örgütün amaçları arasında bir uzlaşmaya gidilir.

a.c. Kişisel Değer Kazanma İsteği

Örgütsel amaçlara karşı bağlılık duyguları farklı olan insanlar, kendi kişisel başarı ve ilerlemeleri konularında da farklı kişiliklere sahiptirler. Örgütler üyelerine yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak, kişisel değer ve paye kazanma isteklerini karşılayabilirler. Bir kimsenin doyumu amaçların gerçekleşmesinden çok kişisel ilerlemeye bağlıysa, örgüt amacındaki değişiklik doyumlarda bir azalmaya tek başına yol açmaz. Her doyurulan istek ve arzu yenilerinin doğması ile tazelenir. Fakat örgüt kişisel arzu ve istekleri gerçekleştirmek zorundadır. Örneğin hayatını kazanmak için gelen bir kimseye maddî olanaklar sağlanmaz veya geciktirilirse, gruba olan bağlılığı azalmaya ve kaymaya başlar¹¹².

March ve Simon'a göre örgütteki her üye ve üyelerin her grubu örgütten teşvik görür ve onlar da buna karşılık örgüte katkıda bulunurlar. Her üye örgütten gördüğü teşviğin, kendisinin örgüte sağladığı katkıya eşit ya da daha büyük olması halinde, örgütün bir üyesi olmaya devam eder. Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi, üyelerin yeterli ölçüde katkıda bulunmalarını sağlayacak teşvik unsurlarının bulmasına bağlıdır.

¹¹²EREN a.g.e 35-37.

Birey örgütte kalıp kalmamaya ilgili karar verirken bireyin kişiliği, ihtiyaçları, beklentileri alguları, ve örgütle ilgili etkenler tarafından etkilenir¹¹³.

Kişilik, belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaya biçimidir.

Kişilik, karakter, mizaç ve yetenekten oluşur. Karakter; bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır. Mizaç ise önemli ölçüde devamlıdır ve kalımsal yönü vardır. Karakter, davranışın sosyal ve ahlâkî yönünün evrimi olarak görülürse, mizaç, bu yönlerin kalımsal yönü ve devamlılık arz eden bölümü olarak düşünülmelidir. Mizaç, kişiliği şekillendiren davranışların ve düşüncelerin genel eğilimidir. Yetenek, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamıdır¹¹⁴.

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alan kişi Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden birtakım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Maslow'a göre insan gereksinimlerinin niteliklerine göre beş grupta incelenmelidir. Bu incelemede gereksinimlerin ortaya çıkış sırası önemli olmaktadır.

¹¹³ADAL a.g.e. 111.

¹¹⁴ERDOĞAN a.g.e. 244.

Herşeyden önce insan biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmek için fizyolojik gereksinimlerini karşılamak zorundadır (yemek-içmek gibi). Bundan sonra ikinci sırada gelen güvenlik gereksinimleridir. Bu gereksinim, insanın hasta, yaşlı olduğunda, kazaya uğrayıp çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecektir birtakım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle, insan ileriye ait tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarılma hallerine karşı da sendikalara üye olur. Bu davranış onun ileriye ait riskleri ve belirsizlikleri önleyici tutumuna bağlanmalıdır. Maslow fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki ihtiyaç türüne temel (birincil) ihtiyaçlar adını vermektedir.

Maslow'un üçüncü gereksinimi sevgi ve ait olma ile ilgilidir. Burada vurgulanmak istenen; insanın sosyal bir varlık olduğu ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduğudur. İnsanoğlu, aile, okul, iş ve meslek yaşamında birçok insanlarla birarada bulunur. Onları sevmek ve onlar tarafından sevilme ister. Sevemediği ve sevilmediği bir ortamda yaşamak insana son derece acı vermektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde olmaktadır.

Takdir ve saygı ihtiyaçları ise dördüncü grubu oluşturur. Bu gereksinimlerde, insanlar başka insanlara ve gruplara başarılı hizmetler vermek suretiyle onların takdir ve saygınlığını kazanma faaliyetleri sonunda tatmin olurlar. Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kişiler, kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe ve başarılarına) saygı duyarlar. Böylece kendine güven duygularını da geliştirir ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Takdir ve saygı görme gerek-

sinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği, terfî etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır.

Beşinci gereksinim ise; kendini gerçekleştirmedir. Burada bireyin bir bilim veya belirli bir sanat dalında ya da belirli bir kuruluşun yönetiminde yapmış olduğu faaliyetler ve buluşlarla kendini göstermesi esas olmaktadır. Maslow bu son üç gereksinmeye (sevgi ve ait olma, takdir ve saygı, kendini gerçekleştirme) sosyo-psikolojik ve ikincil ihtiyaçlar adını vermektedir. Aşağıdaki şekilde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi görülmektedir¹¹⁵:

Şekil 13



¹¹⁵EREN a.g.e. 27-29.

İhtiyaçlar konusunun dışında iki önemli konuya da değinmek yararlı olacaktır: Bekleyiş ve elde edilebilirlik. Bekleyiş, bireyin belirli bir ihtiyacını tatmin etmesinin, geçmişte edindiği tecrübelerin toplamına bağlıdır. Tecrübeler ya bireyin kendisi tarafından yaşanmıştır, ya da birey bunları başkalarının karşılaştığı durumlar sonucu elde etmiştir. Birey bu tecrübelere dayanarak, belirli bir ihtiyacının karşılanması konusunda bir bekleyiş içine girecektir.

Elde edilebilirlik ise, çevrenin algılanmış sınırlamalarını ifade eder. Bireyin belirli bir ihtiyacını tatmin etmek üzere yönelmiş olduğu hedefin ne ölçüde elde edilebilir olduğunun birey tarafından algılanmasıdır¹¹⁶.

Gönüllü işten ayrılma süreci, üç temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada iş tatmini, ikinci aşamada işgörenin bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri ve üçüncü aşamada işgörenin iş tatmini düzeyine bağlı olarak işten ayrılma eğiliminin oluşması sözkonusudur¹¹⁷.

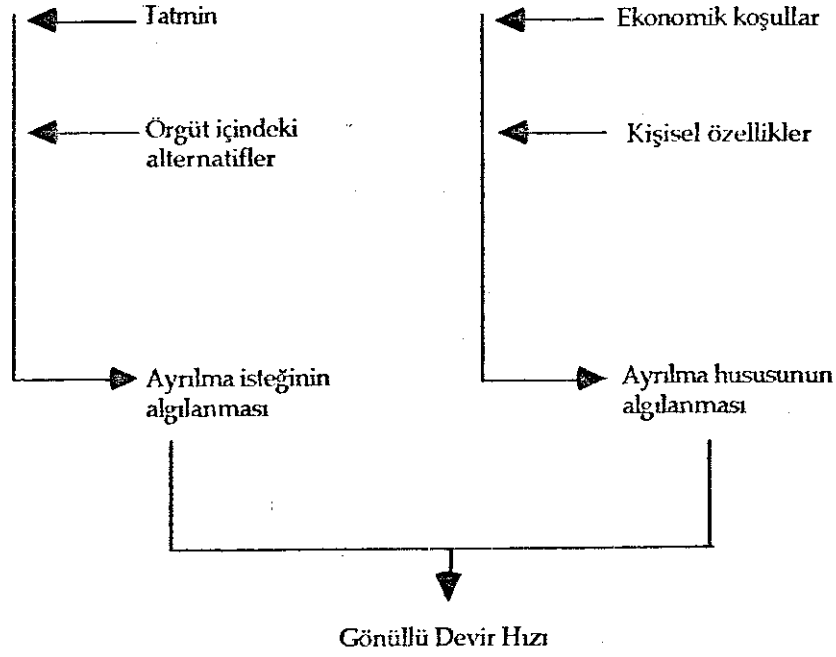
Yüksek devirhızına sahip işletmeler sürekli bir çalkantı ve karışıklık içindedir. İşletmeden ayrılmalar olduğunda ve yeni işgörenler alındığında, işgörenlerin işleri yapış şekilleri olduğu kadar, üstler ve işgörenler arasındaki kurulu biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler de etkilenir. Yapılan birçok çalışma, örgütsel verimliliğin bir ölçüsü olabilen de-

¹¹⁶ADAL a.g.e. 116.

¹¹⁷K. ÇEŞİTLİ, İşletmelerde İşe Devamsızlık ve İşgören Devir Hızı (Seminer Notu), Antalya, Kasım 1993, 21.

virhızının çeşitli kişisel sorunların izleri olduğu kadar, işgörenin işinden soğumasının da bir sonucu olduğunu göstermiştir. Örneğin iş tatmini her ne kadar verimlilikle yüksek bir korelasyon göstermese de, devirhızıyla oldukça ilişkilidir. Değişik işlerde ve örgütlerde bulunan bir grup işgöreni kapsayan 15 çalışmadan 14'ünde iş tatminsizliği arttığında devirhızının da arttığı saptanmıştır. Aşağıdaki şekilde bu durum daha iyi gösterilebilir¹¹⁸:

Şekil 14



Daha önce de belirtildiği gibi örgütte kalmak ya da örgütten ayrılmak, birey için bir karar verme durumudur. Karar verme sürecinin aşamaları ise;

¹¹⁸W.J. WASMUTH-S.W.DAVIS, Managing Employee Turnover, The Cornell H.R.A. QUARTERLY, February 1983, Ithaca NY, 16.

- Önce çözümlenmesi gereken bir sorunun varlığı birey tarafından algılanacaktır.
- Birey, bu sorunun çözümü için yollar ve araçlar arayacaktır. Böylece birden fazla hareket tarzı (alternatif) ortaya çıkacaktır.
- Birey, bu alternatiflerin sonuçlarını kestirerek bir değerlendirme yapacaktır.
- Birey, alternatiflerin sonuçlarının gerçekleşme olasılığını birbirleriyle karşılaştırarak bir öncelik listesi hazırlayacaktır.
- Uygulamaya geçilecektir¹¹⁹.

2. Ücretin İşgören Devrine Olan Etkileri

Üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olan ücret, günümüz ekonomik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli olgulardan birisi durumundadır.

Geniş anlamda ücret, bir mal ya da hizmet üretebilmek için gerekli olan doğal kaynaklar, sermaye, emek gibi üretim faktörlerinden emek faktörüne ödenen bedeldir.

Dar anlamda ise, işletmelerde işgörelere emekleri karşılığı ödenen paradır¹²⁰.

Ücret, işgörenin yaptığı işin karşılığında para olarak elde ettiği kazancın toplamı olarak ifade edilebilir. İşgörenin asgari ihtiyaçlarını karşılayarak geçimini sağlayabilme derecesi, aldığı ücretin miktarına bağlı ola-

¹¹⁹ADAL a.g.e. 118.

¹²⁰E.H.ÇELİK, Turistik İşletmelerde Ücret Sistemi (Basılmamış Lisans Bitirme Çalışması) Antalya 1992, 9.

rak değişmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ücretin işgören açısından ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmede uygulanacak ücret düzeyini belirlemede gözönüne alınacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işgörenlerle ilgili olanlar; işgörenin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, sadakat ve bağlılığı, kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir¹²¹.

Nesnel olarak ölçülebilen iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin, daha doğrusu sistemin başarıyla yönetilmesi, işletmeler açısından çok önemlidir. Ücret sistemi oluşturulurken şu noktalar gözönünde bulundurulmalıdır:

- Ödenen ücret ve maaş, en azından o iş dalında veya endüstride aynı işe ödenenle eşit olmalıdır.
- İşgörenler çabaları için ödüllendirilmelidir. Eğer bir işgören diğerinden daha verimli ise, daha fazla ücret ödenmelidir.
- Mümkünse adil ücret için iş değerlemesi tekniğinden yararlanılmalıdır.
- Eşit statüdeki işgörelere aynı ücret veya maaş ödenmelidir.
- Sendikalar ile işletme yönetimi arasında karşılıklı olarak anlayış ve işbirliği olmalıdır. Ayrıca ücret, şikâyet ve yakınmaların hızla değerlendirilebilmesi için açık bir biçimde iletişim sistemi var olmalıdır.

¹²¹ŞERBETÇİ a g e 118.

Ücret ödemelerinin belirlenmesinde personel bölümünce izlenecek aşamalar ve ücret uygulamasını benimsemeye yarayacak başlıca araçlar şunlardır¹²²:

- a. İş değerlemesi
- b. İşgören değerlemesi
- c. Ücret araştırması

a. İş Değerlemesi

İş değerlemesi, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarını yaparak aralarında önem ve güçlükler, fark ve benzerliklere göre işleri değerlendiren, sonuç olarak objektif bir değer-ücret ilişkisi oluşturmayı amaçlayan bir yöntemdir. İş değerlendirme çalışmalarının iki temel ilkesi şöyle belirlenir:

- İş değerlendirme işgöreni değil, işi değerlendirir. Çalışanın kişisel yetenekleri ve performansı, kesinlikle gözönüne alınmaz, işin çalışandan bekledikleri esas alınır.
- Eşit işe eşit ücret: İş değerlendirme aynı ya da benzer işlerin aynı ücret, farklı işlerin ise farklı ücret almalarını amaçlar. Böylelikle ücretler arasındaki dengesizliklerin giderilmesi sağlanmış olur¹²³.

¹²²ÇELİK a.g.e 11.

¹²³S.ÇAPÇI, İşçilikte Maliyet Düşürme Teknikleri, Verimlilik Dergisi, Şubat 1994, Ankara, 32-33.

b. İşgören Değerlemesi

İşgören değerlendirme işi değil, işi yapan insanı ve onun başarısını ya da başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir. Çeşitli kaynaklarda performans değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi gibi isimler altında kullanılır.

İşletmelerde önemli ve son derece güç bir iş olan işgören değerlendirme, işgörenlerin belirli bir dönem içindeki çalışmalarının, işindeki başarısının o işin gereklerine göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Bir görüşe göre, işgören değerlendirme, bir kişinin işindeki başarısına ilişkin değerinin ölçülmesi (takdir edilmesi) yöntemidir.

İşgören değerlendirme, işletme açısından önemli olduğu kadar işgören açısından da önem taşır. İşgören çalışmasının karşılığını görmek ister, terfi, nakil, ücretleme gibi konularda haklı ve eşit işlem yapılmasını bekler. Bu ise, işgörenlerin objektif bir şekilde değerlendirilmesiyle işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusunu yaratarak, işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir¹²⁴.

c. Ücret Araştırması

İşletme içindeki işlerin birbirine göreli değerleri kurulduktan sonra, endüstride ya da işkolunda karşılaştırılabilir işler için işgücü pazarında geçerli olan ücretlerle, işletme içinde bulunan değerlerin karşılaştı-

¹²⁴F.KURCAN, İşgören Değerlemesi (Seminer Notu) Antalya 1993, 5.

ılması, yani kıyaslanması zorunlu olur. Bu da pazar ücret araştırması denilen yöntemle yapılmaktadır¹²⁵.

aa. İşletme Açısından Ücret

İşverenler açısından ücret, iş yaptırmak için, başka deyişle işgöreni üretimde kullanabilmek için yapılan bir giderdir. İşveren işletmesinde ücret düzeyini belirlerken, diğer benzer işletmelerdeki ücret düzeylerini gözönünde bulundurmak zorunluluğundadır. Çünkü gerektiğinde işgücü piyasasından nitelikli işgören almak ve bu işgörenleri işletmesinde tutmak için en az diğer işletmeler kadar işgörelere olanak sağlamak zorundadır.

ab. İşgören Açısından Ücret

Ücret, fizikî veya bedensel olarak işgörelerin yapmış oldukları işlerin bir karşılığıdır. Öyle ki, ücretten başka gelirleri olmayanlar, tüm ihtiyaçlarını aldıkları ücretler vasıtasıyla karşılarlar. Ücret aynı zamanda işgörelere yaşadıkları toplum içinde sosyal bir orun sağlar.

Ülkemizde işgörelerin doyum olgusunu ve doyumsuzluk sorununu inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde, gelişmiş ülke işgörelinin doyumsuzluk sorunlarıyla, gelişmemiş ülke işgörelini doyumsuzluğa götüren nedenlerin birbirinden farklı oldukları görülmüştür. Örneğin ücret ögesi, gelişmiş ülke insanı için doyum kaynağı olmaktan çıkmış olmakla beraber, ülkemiz insanları için

¹²⁵ÇELİK a.g.e. 13.

hâlâ önemini korumakta olup, doyumsuzluğa neden olan örgütsel değişkenler içinde en başlarda yer almaktadır¹²⁶.

Ağırlama endüstrisinde çalışanların yaş ortalamasının diğer endüstrilerde çalışanlara oranla daha düşük olması, bu endüstrideki gelirlerin azlığını açıklayan bir faktördür; çünkü gelir yaş ve tecrübeyle ilgilidir. Ağırlama endüstrisinde işgücü hareketi yoğundur, çalışanlar yaşları ilerledikçe daha yüksek maaş ödeyen, daha iyi çalışma şartları ve prestiji olan işler sunan endüstrilere geçmektedirler¹²⁷.

Ücretlerin hiyerarşik mevkiyle olan ilişkisinin belirlenmesine bir örnek olarak da şunlar söylenebilir; iş düzeyi ve ödemelerden duyulan tatmin birbirleriyle oldukça ilişkilidir. Üst kademede bulunan işgörenler ödeme konusunda alt kademelerdeki işgörelere göre daha doyum sağlamaktadırlar. Genelde üst kademedekiler arasında gelir yüksektir¹²⁸.

Ücretlerin işgörelere için öneminin daha iyi anlaşılabilmesi ve ücretten duyulan tatminin ya da tatminsizliğin sonuçlarının neler olacağını belirlenebilmesi için ücret tatminine ilişkin kuramların bir kısmının genel olarak incelenmesinde yarar vardır.

aaa. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, özellikle son yıllarda diğer kuramlara oranla büyük ilgi görmüş, gelişme göstermiştir. Kurama göre eşitlik; girdi ve sonuçların bir oranıdır ve diğer benzer oranlarla karşılaştırılarak ulaşılır.

¹²⁶ÇELİK a.g.e. 14-18.

¹²⁷H.ÖZGEN-B.TANER, Verimlilik Dergisi, Ocak 1993, Ankara 63.

¹²⁸MOK ve FINLEY a.g.e. 74.

Karşılaştırma nedeni ile kurama "sosyal karşılaştırma" kuramı da denmektedir. Girdi olarak çaba, sonuç olarak da ücret alınabilir.

Eşitlik kuramına göre; bir işgören kendisi ile aynı nitelik ve nicelikteki işi yapan diğer işgörenden daha az ücret aldığı algılıyorsa, tatminsizlik sözkonusudur.

aab. Adams'ın Eşitsizlik Kuramı

Model bir değişim ilişkisine dayanır: İki birey herhangi birşeyi aralarında değiştirirlerse, olasıdır ki bunlardan birisi bu alışverişte ortaya çıkan değişimde eşitsizlik olduğu duygusuna kapılır. Ortaya çok sık çıkan bu olay, bireyin emeğini ücret ile değiştirmesidir. Değiştirmede önemli olan; öğrenim, zekâ, deneyim, eğitim, yetenek, yaş, kıdem, cinsiyet, sosyal statü ve kısacası işte tükettiği çabadır. Bunlara ek olarak görünüş, sağlık durumu, dinçlik gibi bireyin beraberinde getirdiği bu nitelikler ve değişkenler, onun işine katkısını ve giderlerini oluşturur. Bu elemanlara girdiler diyebiliriz. Adams'a göre yaş ve kıdem gibi bazı girdilerin, kendi içinde de birbirleri ile ilişkileri vardır. İşgörender toplam girdilerini değerlendirirken, yaş ve kıdemi ayrı ayrı dikkate alabilir ve herbirini diğerlerinden üstün kabul edebilir.

Değiştirme işleminin diğer yönü sonuçlardır. Ücret, işe ilişkin ödüller, denetimden hoşnut olma, kıdem tazminatı, sosyal yararlar, iş statüsü gibi bağımsız sonuç öğeleridir. Bir anlamda işten kazanılanların tümüdür.

Girdi ve sonuçlar arasında ilişki, eşitlik kuramının temel niteliğidir. Sonuç/girdi oranı ile bireyin tatmin olma ya da olmama duygusu ortaya çıkar. Bu bakımdan, sonuç/girdi ilişkisinde bir beklenti vardır. Bireyin bu beklentisi sosyal yaşamı boyunca öğrenilerek biçimlenir.

Adams eşitsizliği şöyle tanımlamaktadır: Birey kendi sonuç/girdi oranını, diğerlerinin sonuç/girdi oranı ile karşılaştırdığında eşitsizlik ortaya çıkmışsa, bir Eşitsizlik sözkonusudur. Eşitsizliğin, bireyde kızgınlık, istenmeyen gerilim, hurs, heyecan ve dolayısıyla tatminsizlik gibi etkileri olacaktır. Eşitsizlik duygusu, doğal olarak bir gerilim oluşturacaktır ve eşitsizlik var olduğu süre içinde gerilim giderek artacaktır. Böylece birey gerilimi ortadan kaldırmak ya da azaltmak için harekete geçerek, bir anlamda güdülenecektir. Özet olarak, eşitsizliğin varlığı, eşitliği sağlama, ya da azaltma yönünde bireyi harekete geçirecektir. Birey bu amaçla eyleme geçtiğinde, değişik yolları deneyecektir; birey ya verimini azaltacaktır, ya karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirecektir ya da birey bulunduğu ortamdan ayrılacaktır.

Bireyin bulunduğu ortamdan ayrılması sosyal ilişkiler içinde önemli bir davranıştır. Başka işe geçme, işe gelmeme, işi bırakma gibi eylemler, ancak işgören olarak çalıştığı zaman sözkonusudur. Patchen'in bir araştırmasına göre, yüksek ücret aldıklarını algılayan işgörenlerin, yeterli ve eşit ücret aldıklarını düşünenlerden daha çok devamsızlık yaptıkları belirlenmiştir. Bu durum, ücret eşitliği algılamasının ücret düzeyinden bağımsız olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Eşitlik kuramı uygulamada ücret tatminine ve ücretin özelliklerinin tanınmasına ilişkin kolaylıklar getirmiştir. Özellikle ücretin, oluşumunun gerçek verilere, örneğin ücret düzeyi, ücret yapısı ve diğer koşullara bağlı olmasına karşın, bireyin algılarına ve hatta duygularına dayanan yanının da önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

aac. Patchen Sosyal Eşitlik Karşılaştırma Kuramı

Kuramın başlıca özelliği, şimdiki ve gelecekteki ücret eşitliğininin dikkate alınmasıdır. Birey, yaptığı karşılaştırma ile ulaştığı sonucun adil olduğunu düşünebilir. Ancak geleceği konusunda endişe duyabilir. Bu nedenle birey için kendisini karşılaştırdığı bireyin içinde bulunduğu koşullar önem kazanır. Eğer, karşılaştırdığı birey çok yetenekli ise, kendi yeteneklerini geliştirdiğinde yüksek bir ücret elde edebileceğini düşünebilir. Kuşkusuz bu durum, bireyin yükselme güdüsüne bağlıdır. Geleceğe dönük olarak da yorumlanan bu kuram, esnekliği ve tatminsizliği daha zor koşulların gerçekleşmesine bağlaması bakımından bir orta yol olarak kabul edilebilir. Böylece gelecekte oluşabilecek bir eşitsizlik daha yumuşatılmakta ve sınırları genişletilmektedir. Patchen, kuramını iki değişik biçimde açıklamıştır:

$$\frac{\text{A'ya ödenen ücret}}{\text{B'ye ödenen ücret}} \quad \Bigg| \quad \text{Karşılaştırma} \quad \Bigg| \quad \frac{\text{A'nın pozisyonu}}{\text{B'nin pozisyonu}}$$

Bireyin aldığı ücret, diğer bir bireyle karşılaştırılırken iki temel öge dikkate alınmaktadır. Bunlar, ücret ve pozisyonudur. Ancak iki birey, örneğin A ve B, arasında yapılan karşılaştırmada A ve B'nin ücretleri A ve B'nin pozisyonları ile karşılaştırılarak tatmin olgusu belirlenmektedir.

$$\frac{\text{A'ya ödenen şimdiki ücret}}{\text{B'nin şimdiki ücreti}} \quad \Bigg| \quad \text{Karşılaştırma} \quad \Bigg| \quad \frac{\text{A'nın gelecekteki ulaşacağı pozisyonu}}{\text{B'nin şimdiki pozisyonu}}$$

Birey aldığı ücreti, bir başkası ya da başkalarının aldığı ücretle karşılaştırırken, kendisinin gelecekte ulaşacağı pozisyona ödenecek ücreti başkalarının, şimdiki pozisyonlarına ödenen ücretle karşılaştırmakta ve böylece adil ya da adil olmayan bir ücret aldığı düşüncesine ulaşmaktadır.

aad. Katzell Fark Kuramı

Katzell tarafından geliştirilen fark kuramına göre, ücret tatmini, bireyin almayı düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki farka göre oluşmaktadır. Açık biçimde görüldüğü gibi bu yaklaşım, diğerlerinden farklıdır. Tatmin "ne kadar istendiğine" değil, "ne kadar olması gerektiği düşüncesine" göre belirlenmektedir.

Ücret tatminine ilişkin modellerin tümüne göre ortaya çıkan gerçek şudur: Bireyin yaptığı karşılaştırma sonrasında ulaştığı eşitsizlik durumu bireyin tatminsizliğine yol açacaktır. Ücret tatminsizliği ise şu sonuçları ortaya çıkarabilir: İşgören devir oranı yükselir, devamsızlık fazlaşır, iş başarımı düşer, iş tatminsizliği artar, grev ve şikâyetler fazlaşır.

Bilindiği gibi ücret tatminsizliği, bireyde memnun olmama durumu yaratmaktadır. Birey, herhangi bir nedenle ortaya çıkan, bu sonuca uygun eylemi seçecektir. Kendince, ortaya çıkan bu dengesizliği eşitlemek için çalışacaktır. Ücret tatminsizliği, ilk planda bireyin işine karşı ilgisinin azalmasına neden olacaktır. Ancak bu durum işgücü arz-talebi ve işsizlik oranlarına bağlı olarak değişim gösterebilecektir. Böylece, ücret tatmini ile işgören devri arasındaki ilişkinin şiddeti, işsizlik koşullarına, bireyin kişisel özelliklerine ve işinin diğer yönlerine ve bunlardan duyduğu tatmine, ücretine verdiği öneme göre değişmektedir.

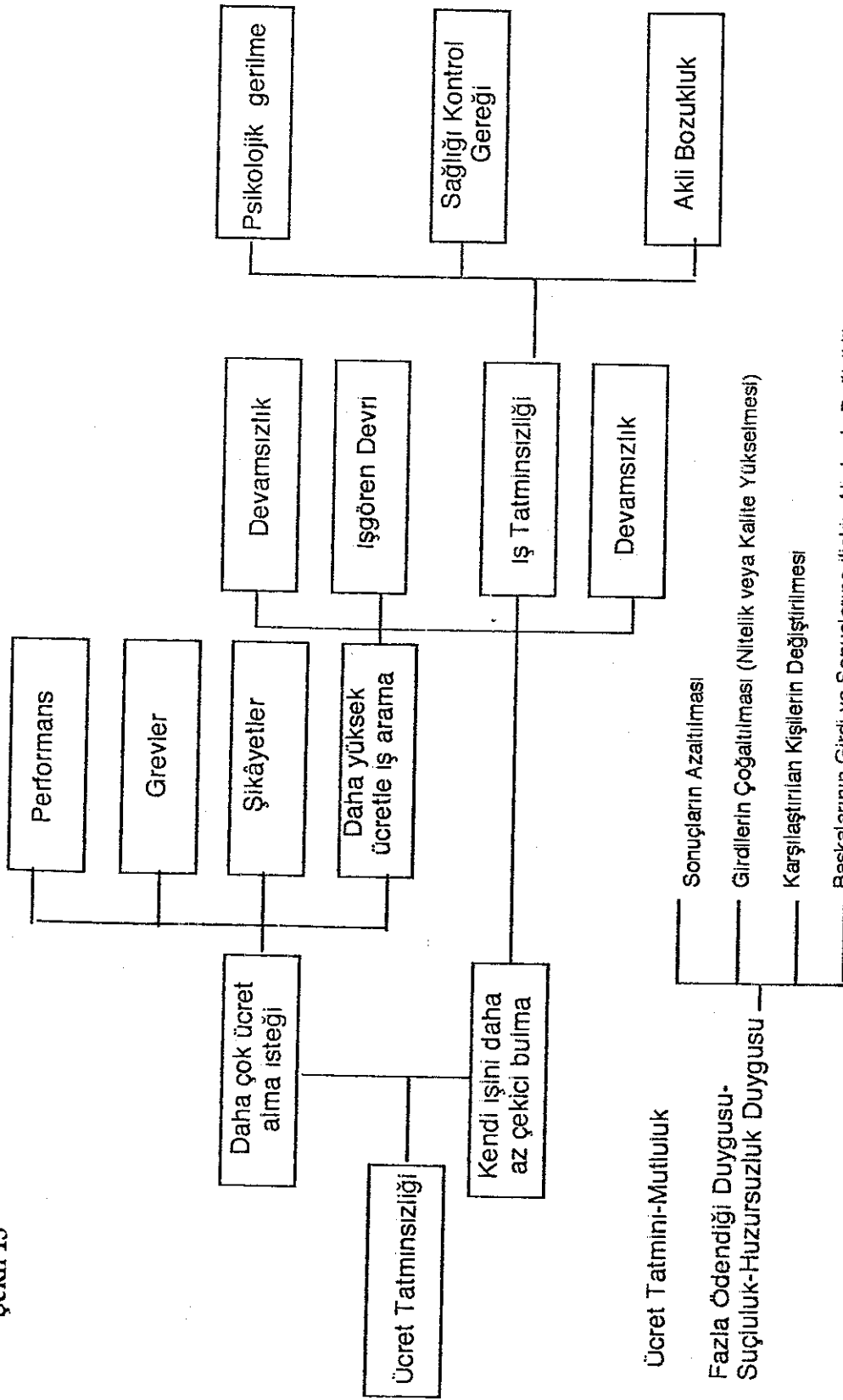
İşgören devri oranına bağlı diğer bir eleman, devamsızlıktır. Birey için, işin çekiciliği azalacağından hem bu yüzden işine devamsızlığı artacak, aynı zamanda yeni iş arama isteği devamsızlığına neden olacaktır. İşin çekiciliği azaldığı için, işini kaybetme endişesi duymayacak olan birey devamsızlıktan rahatsız olmayacaktır. Bu durum bir anlamda onun eşitliği sağlama yolu olarak seçtiği eylemdir.

Birey devamsızlığı ile ücret kaybediyorsa, birey için ücretin önemi az olduğundan ücret tatminsizliği devamsızlığı artıracaktır. Yani birey yeni iş arayışının devamsızlığı artıracığını önceden kabul etmiştir.

Aşağıdaki şekilde aldığı ücreti diğer işgörenle karşılaştırma sonucunda ücretinden tatmin olmayan bir işgörenin izleyeceği yollar belirtilmiştir¹²⁹.

¹²⁹J. D. ATAAY, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler - Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini (1987) İstanbul, 107-140.

Şekil 15



Kaynak:ATAAY, a.g.e. 86-87.

İSMEK İZMİR İKTİSADİ VE İŞLETİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İZMİR İKTİSADİ VE İŞLETİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İZMİR İKTİSADİ VE İŞLETİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İşgören, ücreti ile diğer etmenler arasında bir ilgi kurularak kendisinin değerlendirildiğini ve bu değerlemenin sonucunda kendisine ilişkin yargıya ulaşıldığını sandığı için tatminsizlik duymaktadır. Diğer taraftan ücretin miktar bakımından yeterli olması salt tatmin yaratmakta, diğer etmenlerle birleşik genel bir değerlendirme yaptığı için birey tatmin duymaktadır.

Ücretin yeterliliğinden tatmin duyarken birey, aynı zamanda; yeteneklerinin ve başarısının tanındığını, kendisinin örgütçe kabullenildiğini, kendisine güvenildiğini, işinde terfi edebileceğini düşünmektedir. Eğer sanılan bu nedenlerle ücret bir arada düşünülürse, birey doğal olarak güdülenerek işletmeye daha çok bağlanacaktır. Aşağıdaki tabloda ücret tatminsizliğinin nedeni olan etkenler şöyle sıralanır¹³⁰:

Tb.7

Ücret Neden Tatminsizliği Oluşturur?		Ücret Neden Güdüler?	
Ücret adaletsizliği	%40	Bireyin tanınması	%39
Yetersiz ücret	%21	Başarısının kabulü	%11
Bireyin tanınmaması	%15	Gelişme olanağı	%11
Bireyin başarısının kabul edilmemesi	%12	İşin çekiciliği	%11
İşin özellikleri	% 3	Ücretin yeterliliği	%11
Güvenlik duymama	% 3	Bireye güvenilmesi	% 6
Grup duygusunun azalması	% 3	Diğerleriyle eşit görme	% 6
Sorumluluk üstlenmeme	% 3	Diğer	% 6

¹³⁰ATAAY a.g.e. 86-87.

3. İşgörenlerin İş Güvenliği Konusundaki Beklentileri

Burada bahsedilen iş güvenliği; işgörenin işten çıkarılma ve işsiz kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalma riskinin olmamasıdır. Yapılan birçok araştırmada iş güvenliğinin iş tatminini etkileyen çok önemli bir unsur olduğu kanıtlanmıştır. Bu araştırmalarda iş güvenliği iş tatminini belirleyen etkenler arasında daima ilk üç sırada yer almıştır.

İş güvenliği yaş grupları açısından ele alındığında; ilerleyen yaşla birlikte iş güvenliğine verilen önemin arttığı görülmüştür. Diğer bir deyişle genç işgücü yaşlı işgücüne oranla işgüvenliğine daha az önem vermektedir. Bunun en önemli nedeni ilerleyen yaşla beraber aile sorumluluğunun artmasıdır¹³¹.

İş güvenliği konusu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından ele alındığında; emniyet veya güvenlik ihtiyacının temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaç olduğu görülecektir. İnsan fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kılamaması ölçüde huzurlu olacaktır. Bir kimsenin düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılması ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarımını güven ve garantiye alma arzusunu verir. Turizm sektörünün nazik bir sektör olması, turistik talebin düzensizliği karşısında işgörenler çalışmak için büyük işletmeleri tercih etmektedirler. Bunun nedenleri arasında kötü geçmekte olan turizm sezonu dolayısıyla işgörenlerin işlerini kaybetme risklerinin bü-

¹³¹ADAL a.g.e. 146-147.

yük işletmelerde küçük işletmelere oranla daha az olması, büyük işletmelerin işgörenlerine sağladıkları imkânlar, yükselme olanaklarının bulunması, büyük işletmelerin piyasadaki imajları gösterilebilir.

İnsanoğlunun duyduğu kuşku ve güvensizlikler, onların bedensel güvenliklerini sağlama ile birlikte ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamalarını zorunlu kılar. Ekonomik ve sosyal güven ile kaza, ölüm, işsizlik tazminatı gibi çıkarlar kastedilmektedir. Böylece, kişi emekli olmadan da çalışamayacak kadar sakatlandığı ya da herhangi bir nedenle işsiz kaldığı veyahut da aniden öldüğü zaman, geçimini sağlamak zorunda kaldığı ailesinin fizyolojik ihtiyaçları da garanti altına alınmış olur. Toplumda çeşitli sigorta kuruluşları ve sendikalar güvenlik ihtiyaçlarının tatmini için oluşturulmuşlardır.

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildir ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Aynı zamanda, hemen şu noktayı da belirtmek gerekir ki, eğer bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınırlarsa, kişiler için ve işletmeleri için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir işyerinde çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır¹³².

İş güvenliği konusu "çalışma hayatının kalitesi" konusuyla da yakından ilişkilidir. Çalışma hayatının kalitesi, çalışan kişinin fert olarak daha mutlu, daha rahat, daha iyi şartlarda, daha yüksek ücret alarak, ko-

¹³²EREN a.g.e. 322.

lay tatmin olmuş bir hayat sürdürebilmesi için yapılması gereken, alınması gereken önlemlerdir.

Çalışma hayatının kalitesi, organizasyonun amacı olarak bir grup uygulama ve oluşan koşulların gerektirdiği yöntem ve tekniklerdir ki, bunlar iş zenginleştirme, iş basitleştirme, katılımcı yönetim veya gözetim, güvenli iş koşulları, iş güvencesinin sağlandığı iş koşullarıdır.

Diğer bir tanıma göre ise; çalışan kişinin kendini güvenli, tatmin olmuş, insan olarak yenilik, gelişme ve büyümeye imkân tanıyan, kendisine imkân tanınan bir ortamda hissetmesidir. Bu insan ihtiyaçlarının ne düzeyde karşılanabildiğine bağlı olarak ve insanlara göre değişken bir algıdır.

Çalışma hayatının kalitesinin artırılmasını sağlayan faktörlerin daha önce bahsedilen ücret konusuyla ve bundan sonra bahsedilecek konularla ilgileri olduklarından, bu faktörlere kısaca değinmekte fayda vardır.

Birinci sırada ücret yer almaktadır. Bir işyerinde çalışma hayatının kalitesini yükseltebilmek için, çalışan kişinin tatminkâr bir ücret alması gerekir. Bu konuda yapılan araştırmalarda %77 oranında kişiler, birinci sırada ücreti göstermişlerdir. Zaten örgüt psikolojisindeki ihtiyaçlar kademelendirmesinde de fizyolojik ihtiyaç olan çalışan kişinin yaşaması için, biyolojik varlığını sürdürmesi için gereklidir.

İkinci sırada sosyal yararlar, sağlık, emeklilik ve benzeri garantiler gelir ki, bunlar da iş güvencesi kavramını oluştururlar. Çalışan kişi gü-

venli, yarınından endişe etmeyeceği bir iş bulmak ve bu işte çalışmak istemektedir.

Üçüncü sırada esnek çalışma zamanı, yani "seçenekli çalışma imkânı" gelmektedir. Bu üç faktör, çalışanın fizyolojik türdeki ihtiyaçlarını karşılar. Dördüncü faktör iş stresidir. Dedikodusu, şikâyeti, sorunları olmayan, daha çok kişinin kendini işe vereceği, iş baskısından kurtulduğu bir yönetim anlayışı, işyeri anlayışının yaratılmış olmasıdır.

Beşincisi çalışanın, kendisini ilgilendiren konularda karara katılmasıdır. İşgören kendi fikrinin alınmasını, kendisine insan olarak saygı gösterilmesinin bir belirtisi olarak algılamaktadır.

Altıncısı, işyerinde demokrasi dediğimiz, karşılıklı saygı ve sevginin oluşturulmasıdır.

Yedincisi, kişinin; organizasyonu, işletmeyi benimsemesi açısından kâra katılma, kârdan pay alma gibi özendirici uygulamaların içine girmesidir.

Sekizincisi, diğer kazançlar denilen prim ve benzeri şeylerdir.

Dokuzuncusu, iş barışının işyerinde sağlanmasıdır.

Onuncusu ise; daha kısa çalışma arzusudur¹³³.

İş güvencesi ve istikrar motivasyonun, dolayısıyla da kalitenin ve verimliliğin artmasında önemli etkiye sahiptir. İşgören devrinin yüksek

¹³³ D.ATAAY, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, 23-24 Ekim 1990, İstanbul 70-71.

olduğu işyerlerinde işgörenlerin işleriyle bütünleşmeleri zordur. Her an işini kaybedip yeni iş arama korkusu hisseden işgörenin verimli çalışması beklenemez. Geleceğe güvenle bakan işgören, işiyle ve işletmesiyle bütünleşebileceği için motive olacak ve verimliliği artacaktır¹³⁴.

İş güvenliği konusunun İş Kanunu açısından da incelenmesinde, konunun teorik yönüyle uygulama yönünün karşılaştırılması bakımından fayda olacaktır. İşgörenin korunması ihtiyacı ve amacı iş hukukunu doğurmuş ve geliştirmiştir. Bu ihtiyaç bugün de aynı önemi ve anlamı taşımaktadır. İşgörenin başkasına bağlı ve onun talimatına uygun olarak çalışması durumu değişmemiştir. İşgörenin bağımlılığı herşeyden önce iktisadî bağımlılık niteliğindedir. Bu durum, daha işgörenin işe girdiği anda ortaya çıkar. Gerçekten, serbest meslek sahibi olarak hayatını kazanabilmek olanağı bulamayan kişi başkasının yanında çalışmak zorundadır. Üretim araç ve olanaklarını elinde bulunduran işveren ise iktisadi yönden kendisinden iş isteyen kişiden daha güçlü durumdadır. Bunun sonucu olarak, işveren iş arayan kişiyi genellikle kendisi için çok elverişli koşullarla işe almak isteyecektir. Uzun süre bekleyemeyen veya daha iyi bir iş bulamayan işgören, işverence kendisine empoze edilen koşullarda çalışmak zorunda kalacaktır. Bunun işgöreni bazen çok kötü bir duruma sokabileceği açıktır. Böyle bir sonucun doğmaması için, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile işin düzenlenmesine ilişkin esasların konulmasından başka, özellikle ücretin güvence altına alınması yolu ile işgöreni koruyucu diğer önlemlerin de konulması gerekmektedir¹³⁵.

¹³⁴C.ÇELİK, Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik İçin Üretimde Tüketimde Kalite, 1993, Ankara 130.

¹³⁵N.ÇELİK, İş Hukuku Dersleri (Şubat 1984) 6.b., İstanbul 21.

Ulkenin hukukî yapısı, işten çıkarılma ile ilgili kanunlar iş güvenliğini etkiler. Türkiye'deki uygulamada iş akdinin feshi konusu, özellikle kıdem tazminatı uygulamasında olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bazı işverenlerin, kıdem tazminatının doğuracağı ağır yüklerden kurtulmak için, tazminata hak kazandıracak sürenin dolmasından önce iş akdini keyfi olarak feshettikleri görülmektedir.

Aslında kıdem tazminatı, çalışanların olur olmaz nedenlerle istihdam dışı kalmalarını engelleyen, onların işyerlerine bağlanarak nitelikli işgücü haline gelmelerini kolaylaştıran ve istihdam güvenliği sağlamada ve keyfi işten çıkarılmaların işgören üzerindeki olumsuz etkilerini belirli ölçüde gidermede önemli fonksiyonları olan bir sistemdir¹³⁶.

Kıdem tazminatı 1475 sayılı İş Kanununun 14. maddesinde düzenlenmiştir. Kıdem tazminatı; İş Kanununun 14. maddesinde sayılan hallerden biri ile iş akdinin işveren ya da işgören tarafından sona erdirilmesi veya kendiliğinden son bulması halinde işverenin işgörene yine aynı maddede öngörülen esaslara göre hesaplayarak ödemek zorunda olduğu özel bir tazminat türüdür¹³⁷.

İş Kanunu madde 14: Bu Kanuna tâbi işçilerin (işgörenlerin) hizmet akitlerinin:

- İşveren tarafından bu Kanunun 17. maddesinin II numaralı bendinde gösterilen sebepler dışında,
- İşçi tarafından bu Kanunun 16. maddesi uyarınca,

¹³⁶ADAL a.g.e. 179

¹³⁷A.BAYINDIR, Kıdem Tazminatı, Ticaret Turizm, Mart 1992, Ankara 22.

- Muvazzaf askerlik hizmeti dolayısıyla,
- Bağlı buldukları Kanunla kurulu kurum ve sandıklardan yaşlılık, emeklilik veya mal ll k aylığı yahut toptan ödeme almak amacıyla,

feshedilmesi veya kadının evlendiği tarihten itibaren bir yıl içerisinde kendi arzusu ile sona erdirmesi veya işçinin ölümü sebebiyle son bulması hallerinde, işçinin işe başladığı tarihten itibaren hizmet akdinin devamı süresince her geçen tam yıl için işverence işçiye 30 günlük  creti tutarında Kıdem Tazminatı  denir. Bir yıldan artan süreler için de aynı oran üzerinden ödeme yapılır¹³⁸.

- 1475 Sayılı Kanuna t bi işçi olmak,
- En az bir yıl çalışmış olmak.

İşverenin Bildirimsiz Fesih Hakkı

1475 sayılı İş Kanununun 17. maddesinde süresi belirli olsun veya olmasın, sürekli hizmet akitlerinde işveren üç ana sebepten dolayı, di- lerse hizmet akdini süresinin bitiminden önce veya bildirimini beklemek- sizin feshedilebilir, hükmü yer almaktadır.

Bu sebepler;

- Sağlık sebepleri
- Ahl k ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri
- İşyerinde işçiyi bir haftadan fazla süreyle çalışmaktan alıkoyan bir zorlayıcı sebebin ortaya çıkması.

¹³⁸S ZEK a.g.e. 35-36.

Kanun işverene bu bentte sayılan haller ile çok geniş yetkiler vermiş bulunmaktadır. II. bentte belirtilen maddelere (ahlâk ve iyiniyet kurallarına uymayan haller) benzer olduğu kanısına varılan bir hususta belki de işgörenin iş akdi feshedilip, hem işten çıkarılmasına hem de kıdem tazminatı alamamasına yol açılmış olabilir.

Bu da çalışma barışı açısından büyük sakıncalar meydana getirir. Ülkemizde son yıllarda iş hayatındaki sıkıntıların bir kısmı da bu hususlardan kaynaklanmaktadır¹³⁹.

Türk Sosyal Güvenlik Sisteminin kapsam açısından iki önemli eksiği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, tüm nüfusun henüz kapsama alınmamış olmasıdır. Bu tümüyle ekonomik ve sosyal yapıdan kaynaklanmaktadır.

İşsizlik ve aile yardımları risklerine karşı bir güvence oluşturulmalıdır. Böylece, Türk Sosyal Güvenlik Sisteminin, bir yandan ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), öbür yandan AB (Avrupa Birliği) normlarıyla uyumu sağlanmış olacaktır. Bunun da ötesinde, işgören ve işveren ilişkilerinin daha sağlıklı bir temele oturtulması imkân dahiline girecektir. Aile ödeneklerinin olmaması, işgören sendikalarını bu boşluğu toplu iş sözleşmeleriyle doldurmaya yönlendirmiştir. Toplu sözleşme görüşmelerinde sosyal haklar paketi önemli uyuşmazlıkların konusu olmaya devam etmektedir. Bu hakların diğer ülkelerde olduğu gibi, sosyal güvenlik çerçevesinde düzenlenmesi anılan sorunu büyük ölçüde hafifletecektir.

¹³⁹BAYINDIR a.g.e. 22.

Öte yandan işsizlik sigortasının mevcut olmaması, Türk İş Hukukuna kıdem tazminatının girmesine neden olmuş ve yıllar içinde işgören sendikalarının bu konuya ağırlık vermelerine yol açmıştır. Bugün varılan noktada, kıdem tazminatı işletmeler üzerinde çok ağır bir yük oluşturmaya başlamış, beraberinde çözümü güç ekonomik ve sosyal sorunları getirmiştir. İşsizlik sigortasının kurulması, bu sorunları hafifleteceği gibi, istihdamı kolaylaştırıcı ve iş güvencesini sağlayıcı bir etki de yaratacaktır. Ancak burada bahsedilmek istenen kıdem tazminatının henüz tümüyle kaldırılması değildir. Daha önce bahsedildiği gibi kıdem tazminatının iki işlevi vardır. İlki işsiz kalan işgörene yeni bir iş buluncaya kadar gelir güvencesi sağlamak; ikincisi, uzun bir süre işyerinde çalışan işgörenin işine ve işyerine bağlılığının bir karşılığını vermektir. İşsizlik sigortasının kurulmasıyla, kıdem tazminatının ilk işlevi ortadan kalkmış olacaktır. Sadece ikinci işlevi üstlenmiş olacaktır. Yasa tarafından, bu son işlevi dikkate alarak yeniden düzenlenecek olan kıdem tazminatı, işgören ve işveren tarafınca, arzu ettikleri takdirde, toplu iş sözleşmelerinde daha da geliştirilebilir. Bu yönde bir düzenleme yapıldığında, kazanılmış haklar mutlaka korunmalıdır.

İşsizlik konusunda önerilen modele göre; herşeyden önce işsizlik sigortası, zorunlu ve yurt çapında uygulanmalıdır. Kişiler açısından kapsamı konusuna ise, ILO'nun 44 sayılı sözleşmesindeki tanım esas alınabilir. Buna göre isteği dışında (gönülsüz) işsiz kalan, çalışma istek ve yeteneğine sahip olan ve belli bir süre işsizlik sigortası primi ödeyenler kapsama alınmalıdır. İşsizlik sigortasının finansmanı, kural olarak işgören ve işverenlerin ödedikleri primlere dayanmalıdır. Ancak kuruluş aşama-

sında veya bütçesinin açık vermesi halinde devlet katkısı da sözkonusu olabilecektir¹⁴⁰.

4. İşgörenlerin Yükselme (Terfi) Olanakları ile İlgili Beklentileri

İşgören devri nedenleri arasında, işgörenin yükselme olanakları ile ilgili beklentileri oldukça önemli bir yer tutar. Genel olarak denilebilir ki, ilerleme ve yükselmeler, bireyin toplumda ve işletmede daha yüksek bir statü elde etme ve sosyal prestij kazanma ihtiyacını karşılamaktadır. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" gözönüne alındığında, yükselme isteği, bireyin saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının belirtisidir ve bu da ancak, bireyin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının belirli bir oranda tatmin edilmiş olduğu hallerde önem kazanmaktadır¹⁴¹.

Yükselme, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır. Terfi işlerinde iltimaslara (kişi kayırma, torpil) daha çok rastlanmaktadır. Daha çok etki altına girebilecek ve idare edilebilecek kimseler üst kademelere daha çabuk terfi ettirilmektedir. Bu yüzden üstler kendilerine karşı direnmeyen uysal işgörenleri üstün, fakat, direnen işgörelere tercih etmektedirler¹⁴².

¹⁴⁰Sosyal Güvenlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu (1993) Ankara, 266-267.

¹⁴¹ADAL a.g.e. 151.

¹⁴²EREN a.g.e. 151.

Yükselme, işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe işgörene yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle yükselme işgören üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar. Örneğin yükselme işgörenin kendini güçlü görmesini sağlar, işgörenin kendini yönetme isteğini gerçekleştirir. Aynı zamanda yükselme, gelir düzeyinde bir artışın olması anlamına da gelir.

Yükselmenin özendirici etkisi, iş başarımına bağlı olduğu oranda artar. İlerleme sistemini bazı üretim endekslerine göre düzenleyen bir işletme, ilerlemeyi kıdeme bağlayan bir işletmeden daha üretken olacaktır¹⁴³.

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanaklarına oldukça önem verirler. İşletmenin amaçlarına, konulan kurallara uygun çalıştıkları sürece, işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, işletme içinde yükselmeyi daha çok bekler hale geleceklerdir. Ayrıca 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 işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır¹⁴⁴.

İnsanlar çeşitli nedenlerle yükselmeyi isteyebilirler. Bu nedenler ya daha fazla ücrettir ya da sosyal statülerini yükseltmektir. İnsanlar sosyal varlıklardır. Önce hayatın temel ihtiyaçlarına önem verilir ama,

¹⁴³S. ORAL-N. KOÇAK, Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma, III. Ulusal Turizm Kongresi, 25-27 Kasım 1992, Kuşadası, 130.

¹⁴⁴EREN a.g.e. 333.

sonra paradan başka, bilinen sosyal ödüllerin aranmasına başlanır. Herkes olmasa da bir kısım insanlar bu tür amaçları işte aramayı tercih ederler¹⁴⁵.

Her ne kadar her bireyin nitelikleri, gereksinim ve istekleri birbirinden farklı ise de, belirli gereksinim ve arzular insanlarda doyum sağlayabilecek ortak organizasyonlar kurabilmelerine olanak verecek derecede birbirine benzer. Tüm insanlar için ortak olan gereksinimleri belirleyen pek çok kuram vardır. Çalışanların gerek birey olarak, gerekse gereksinimler yönünden birbirlerinden farklı olmalarına karşın, yöneticiler ortak olan gereksinimleri bilerek ve dikkate alarak organizasyona yararlı olabilecek şekilde davranmalarını sağlayabilmek için onları motive etmeye çalışabilirler. Gereksinimlerin bazı yönlerden ortak olduğu görüşünün kabul edilmesi gerek elemanların, gerekse diğer üyelerin organizasyon yapısı içinde gereksinimlerini karşılayabilmelerine olanak verir. Gereksinimlerin başarılı bir biçimde karşılanması, hem organizasyona ve hem de organizasyonun üyelerine yarar sağlayabilir.

Terfi (yükselme) işgörenlerin daha çok çalışmalarını ve işletmede kalmalarını sağlayan faktörlerden biridir. Vroom'a göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur; insanların gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçlar, kişilerin üretkenlik ile kişisel amaçlarına erişecekleri arasında gördükleri ilişki, kişilerin ne dereceye kadar kendi produktivitelelerini etkileyebildikleridir¹⁴⁶.

¹⁴⁵Ö.L.MET, Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik (1989) Balıkesir, 215.

¹⁴⁶H.G.HICKS-C.R.GULLETT, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev.: Besim Baykal (Kasım 1981) İstanbul, 213, 227.

İşletmede bir görev boşaldığında, boşalan bu göreve işletmenin personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atanacaksa, o zaman mevcut adaylardan birisi bu göreve geçirilir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusunu kazandırır. Ayrıca iç kaynaklardan boşalan üst göreve atama yapılması dışarıdan eleman bulunmasına göre daha ekonomik, sosyal ve insancıl nitelik taşır. Üstelik işletmeye yabancı bir eleman alınması uyarlanma sorunu yaratır. Oysa işletme içinden işgörenlerin boşalan üst görevlere atanması bu sorunu yaratmayacağı gibi, diğer işgörenler tarafından da tanınmış olması kendisine duyulan güveni artırır¹⁴⁷.

Bunların dışında iç kaynaklara başvurulmasının diğer yararları da şunlardır;

a. İşletme mevcut işgörenini birlikte çalışmanın verdiği avantajla daha iyi tanımaktadır. Oysa ki işletme dışından işgören boşalan göreve getirilecek olursa, işgörenin tam olarak tanınmaması nedeniyle yanılma riski artabilir.

b. İç kaynaklara başvurulması işgörenleri motive edecek, işgörenler kendilerini daha kolay bir şekilde işletmeye adayacaklar, sonuçta işgören devri azalacaktır¹⁴⁸.

c. Yükselmenin iç kaynaklardan gerçekleştirilmesinin birtakım üstünlükleri olmasına karşın, bazı sakıncaları da bünyesinde taşır. Herşeyden önce, alt basamakta yer alan bir elemanın üst basamağa geçebil-

¹⁴⁷SABUNCUOĞLU a.g.e. 99.

¹⁴⁸P.HACKETT, Success in Management: Personnel (1979) London, 12.

mesi için belirli yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir. Kaldı ki, her defasında alt basamaktan eleman sağlanmasına gidilirse, bu kez alt basamakta işgören boşluğu yaratılır ve ister istemez dışarıdan doldurulma zorunluluğu doğar. İç kaynaklara başvurmanın önemli bir sakıncası da, yükselme kararını veren kişilerin duygusal davranması ve "adama göre iş" gibi yanlış bir uygulamaya gitme olasılığının bulunmasıdır¹⁴⁹.

İşgörenler Peter prensibi dediğimiz prensibe göre yükseltilmiş olabilirler ki, bu da işletme için sakıncalı olabilir. Yani; işgörenler yükselttikleri iş kendilerinden farklı yetenekler, nitelikler beklediği halde; eski işlerindeki performansa bakılarak yükseltilmiş olabilirler. Bu durum, hem işletmeye hem de işgörene zarar verir. Çünkü eğer işgörenler yeni işlerinde başarılı bir şekilde çalışmaya devam edemezlerse daha fazla ilerlemeleri mümkün olmaz, hatta işlerinden çıkarılma tehlikesiyle de karşılaşabilirler. Bunların dışında ilave edilebilecekler ise şunlardır;

- Eğer işgören aynı bölüm içinde yükselmeye layık görülürse, o zaman da rol çatışması dediğimiz olay meydana gelir. Yükseltilen kişi yükselmeden önce o bölümdeki çalışan herhangi bir işgörenden farksızken, bir anda o bölümün yetkililerinden biri haline gelebilir.

- Yükseltilen kişi işletme içinden olduğu için, yönetimce o kişinin işin içeriğiyle ilgili olarak gerçekte var olduğundan daha fazla bilgisi olduğuna dair bir kanı olabilir. Bu durum ise, işgörenin gerekli eğitimi almamasına neden olup, iş başarımında ters etkiyle sonuçlanabilir.

¹⁴⁹SABUNCUOĞLU a.g.e. 99.

• Örgüt içi yükselmeler genelde terfi etmeye hakkı olduğunu düşünen adaylarca yanlış anlaşılır ve sonuçta moral düşer, devirhızı artar. Eğer terfi olayı hizmet süresine bakılarak yapılırsa, bu durum hırslı genç işgörenlerin kendilerinin işletmede hızlı bir şekilde ilerlemeleri konusundaki umutlarını azaltabilir¹⁵⁰.

Yükselmeye iç kaynaklara başvurma politikası birçok yönden benimsenmekle birlikte, ortaya birtakım uygulama sorunları çıkarmaktadır. Bu sorunların özünde yükselmeye izlenecek yöntemin seçimi vardır. Bu yöntemler;

• Basamaksal Sıraya Göre Yükselme: Bir örgütteki ilişkiler emir-kumanda basamaklarına göre düzenlenir. Her işgören meslek yaşamı boyunca üst basamaklara çıkma özlemini taşır. Bir üst görev boşaldığında hemen bütün işgörenler oraya geçmek ümidiyle yaşarlar. Basamaksal sıraya göre uygulamada hiyerarşik piramide uygun olarak yükselme sözkonusu olur.

• Eskilik (Kıdem) Durumuna Göre Yükselme: Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak, uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olagelmiştir.

Eskilik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup işgörelere güvence vermesi yönünden üstünlük ta-

¹⁵⁰HACKETT a.g.e. 13.

şır¹⁵¹. Bu yöntemle işgören ne zaman yükseleceğini ve ne kadar zam alacağını önceden bilir. Ayrıca bu yöntemle işgören devri bir ölçüde azaltılabilir. Çünkü işgören diğer işletmelerde daha uygun koşullar bulsa da kıdeminden kolayca vazgeçemeyebilir. Hatta yeni bulduğu işletmede kıdeme dayalı yükselme varsa bu durumda eski işletmesinden ayrılması iyice zorlaşır.

Kıdem (eskilik) yönteminin sakıncaları ise şöyledir;

Kıdem ve yeterlik mutlaka birlikte yürümez. Kıdem çoğunlukla yeterlik ve beceriyi gözönüne almaz. Kıdem yöntemi yetenekli ve bilgili kişileri işletmeye çekmez¹⁵².

- Başarı Durumuna Göre Yükselme (Ödüllendirme): Yükselmede yerleşmiş bir yöntem de ödüllendirmedir. İşgörenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin, işletmeye olan bağlılığı, yükselme ile ödüllendirilebilir¹⁵³.

Sonuç olarak, işgören devrine yol açan etkenler arasında işletmenin işgörenlere sağladığı yükselme olanaklarının oldukça önemli olduğu belirtilebilir. İşgören mesleğinde ilerleyerek ve daha yüksek olarak değerlediği pozisyonlara geçerek, çeşitli ihtiyaçlarını tatmin eder. İşgören, mesleğinde ilerleyebilmesi için gerekli gördüğü koşulları (işletmeye bağlılık, üstlere itaat, verilen görevleri yerine getirme, başarı, tecrübe gibi) yerine getirdiğini ve işletmede yükselme olanağının var olduğunu algılıyorsa,

¹⁵¹SABUNCUOĞLU a.g.e. 100.

¹⁵²YALÇIN a.g.e. 94.

¹⁵³SABUNCUOĞLU a.g.e. 100.

bekleyişleri güç kazanacaktır. Yüksek bir bekleyiş düzeyine erişen işgörenin bu bekleyişi karşılanamadığı zaman işgörende işten ayrılma eğilimi belirecektir.

Almanya'da yapılan bir araştırmada işgörenler şu nedenlerle yükselmek istediklerini belirtmişlerdir: Ücret, daha hafif bedensel çalışma, daha rahat çalışma, vardiya yok, hiyerarşide yüksek bir yer edinme¹⁵⁴.

İşgörenlerin cinsiyete ve yaşa göre terfi konusuna bakış açıları farklı olabilmektedir. Connie Mok ve Dori Ann Finley, Hong Kong'da yiyecek hizmeti veren otellerdeki iş tatmini - demografik özellikler ve devrhızı ilişkisi konulu çalışmalarında; erkek işgörenlerin kadın işgörenden terfi konusunda daha tatmin olduklarını bulmuşlardır. Bunun nedenini ise Hong Kong'da kadın işgörelere terfi konusunda daha az imkân tanındığına bağlamışlardır¹⁵⁵. Bunların dışında genel olarak kadınların çalışma hayatına geçici bir dönem olarak baktıkları ve evlenip çocuk sahibi olduktan sonra çalıştıkları işlerden ayrıldıkları söylenebilir.

Terfi konusuna gene işgörenlerle, yaşça daha büyük olanların bakış açıları da farklı olabilmektedir. Genç işgörenler yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı bekleyişlere sahip olabilmekte ve işe ilk girdiklerinde doyumsuz olabilmeye olasılıkları artmaktadır¹⁵⁶.

Bunların dışında eğitim düzeyi farklı genç işgörenlerin terfi konusundaki bekleyişleri, diğer işgörenden az çok değişik olabilmektedir.

¹⁵⁴ADAL a.g.e. 154.

¹⁵⁵MOK-FINLEY a.g.e. 75.

¹⁵⁶DAVIS a.g.e. 100.

Turizm Bakanlığının Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) ile birlikte 1994 yılında yaptığı "Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler" konulu araştırmasında; 1-2-3 yıldızlı işletmelerde üniversite düzeyinde eğitim görmüş elemanlarda çabuk yükselme isteğini diğer eksikliklerle beraber tesbit etmiştir¹⁵⁷.

İşgörenler yükselebileceklerine inandıkları oranda daha çok motive olacaktırlar. Saime Oral'ın Nilüfer Koçak'la birlikte 1992 yılında İzmir'de 3-4-5 yıldızlı otellerde çalışan alt düzey işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, bu nitelikteki otellerde terfi olayının yeterince kullanılmadığını tesbit etmişlerdir¹⁵⁸.

İşgörenlerin terfiyle ilgili beklentileri konusunu inceledikten sonra, kariyer geliştirme, planlama konularına da kısaca değinmek yararlı olacaktır.

Kariyer planlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da "yükselmesinin" planlanmasıdır¹⁵⁹.

Örgütsel yapıda yeni kurulacak her ek kademe için, var olan yönetim pozisyonlarındaki atanma, ayrılma gibi nedenlerle ortaya çıkan durumlarda, üretim etkinliğini artırmak veya en azından ulaşılan düzey korunmak istendiğinde, kariyer planlaması gündeme gelir¹⁶⁰.

¹⁵⁷Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı a.g.e. 22.

¹⁵⁸ORAL-KOÇAK a.g.e. 146.

¹⁵⁹SABUNCUOĞLU a.g.e. 70.

¹⁶⁰KAYNAK a.g.e. 165.

Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanır da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde, daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen işrolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır.

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler ve işletmelerde insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde kişinin kariyerindeki başarısını, yaptığı iş karşılığında iyi ücret alması statü ve prestij kazanması, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bunların ötesinde, çalışanlar yeni teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusunu duymaktadırlar. Ayrıca kişiler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip, sorumluluk yüklenerek, üst düzeydeki sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler.

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından konuya bakıldığında, bu amaçların çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülür.

Kariyer planlama, tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir ve işletmedeki yükselmesine ilişkin planlar yapar.

Kariyer geliştirmeye bağlı olarak bir de kariyer yönetiminden bahsedilebilir. Kariyer yönetimi genelde örgüt tarafından yapılması gereken faaliyet ve planları içerir. Kariyer yönetimi kişilerin kariyerlerine ilişkin planları ile işletmelerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışır. Kariyer plalama ile kariyer yönetimi birbiri ile etkileşim içinde bulunan iki süreç şeklinde görülür¹⁶¹.

Kariyer planlaması genellikle üç aşamada gerçekleştirilir:

- Pozisyonun fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi. Burada pozisyonun yetki ve sorumlulukları, rol ve statü durumu belirlenir. Ayrıca teknik donanım, işin gerekleri gibi teknik ve sosyal özellikleri saptanır.
- Bireyin potansiyel yeteneklerinin belirlenmesi: Burada bireyin beceri, uyum, çalışma biçimi, güdü ve beklentileri saptanmaya çalışılır.
- Pozisyonun fonksiyonel özelliklerinin ve bireyin potansiyel yeteneklerinin bütünleştirilmesi: Burada bireysel amaçlarla örgütsel beklentilerin bütünleştirilmesi sözkonusudur.

İşletme kendi gerçeklerine ve elemanların beklentilerine cevap verecek bir kariyer planlaması düzenlerken şu yolu izlemelidir.

¹⁶¹KAYNAK a.g.e. 100-102.

- İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması,
- İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme,
- Kariyere ilişkin eylemlerle ilgili olarak gerekli olacak yetenek ve becerilerin saptanması,
- Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analizi tablosunun hazırlanması,
- Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak işgörenle görüşme,
- İşgörenin kariyer isteklerini örgütün gereksinmeleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma,
- İşgörene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma ve şekillendirme,
- Eğitim, yetiştirme ve deneyimlendirme konularındaki gereksinimleri belirleme,
- İşgörenin kariyer geliştirme planını yapma¹⁶².

Etkin bir kariyer geliştirme için eğitimde üç aşama gereklidir: Yönelme (oryantasyon), rotasyon ve kariyer geliştirme¹⁶³.

5. İşgörenlerin Sosyal İlişkiler Konusundaki Beklentileri

a. İşgörenlerin Diğer İşgörenlerle İlişkileri

İnsanın tüm yaşamı çalışma, dinlenme, uyku biçiminde özetlenebilir. Hangi kesimde ve düzeyde olursa olsun, çalışma insana toplum içinde yer ve rol kazandırır. Ona toplumsal nitelikler ve sorumluluklar

¹⁶²SABUNCUOĞLU a.g.e. 70-71.

¹⁶³W.J.WASMUTH-S.W.DAVIS, Managing Employee Turnover, The Cornell H.R.A. Quarterly, August 1983, 66.

yükler. İnsanı topluma bağlar, toplumla bütünleştirir, çalışma beslenme ve barınma gibi temel gereksinimleri karşılayacak gelir düzeyini sağladık-tan sonra; insanın sevgi, güven, saygınlık, kendini gerçekleştirme, yaratıcılık gibi gereksinimlerine doyum olanağı verir.

Çalışmanın birey ve toplum açısından başarılı ve sağlıklı olabil-mesi, insanın becerisi, yeteneği gibi kişisel özelliklerin işe ve işyerine uyumuna bağlıdır. Bu, meslek seçimi ve iş eğitimiyle sağlanır. Öte yan-dan işyerinin çevresel koşullarında, işin bireyin yaşamındaki önemine dek geniş bir yelpaze içinde yer alan fiziksel, ruhsal ve toplumsal etken-ler, hem kişinin ruh sağlığı açısından, hem de işin verimi bakımından önemli rol oynar. Çalışma koşullarının olumlu oluşu, hem çalışan insa-nın işyerine uyumunu, hem de işi benimsemesini, çalışmak ve başarılı olmak için güç kazanmasını, güdülenmesini sağlar.

Kişinin amaç ve beklentileriyle, işyerinin amaç ve beklentileri arasında denge, düzen ve uyum sağlamak, bireyle işin birleşmesi, bütün-leşmesi demektir. Bu durum işyerinde insanlar arasında sağlıklı iletişim kurulmasına ve bunun sürdürülmesine bağlıdır¹⁶⁴.

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman beraberlerinde işyerlerin-deki performansı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksin-melerden bazıları fizyolojik, diğerleri ise sosyal ve psikolojik değerlerle ilgili olabilir. Gereksinimlerin gücü ve önemi zamana ve kişiye göre de-ğişir¹⁶⁵.

¹⁶⁴Ö.KÖKNEL, İnsanı Anlamak (1993) 4 b. İstanbul, 345.

¹⁶⁵ÖZMEN-KATRİNLİ-ATAAY a.g.e. 103.

Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. İşletmeler yüzyüze ilişkilerin yürütüldüğü, informel gruplarla doludur. Birey katıldığı informel grubun kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği inanç ve ümidini taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken, diğer taraftan can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemi, herşeyden önce bir bağlılık duygusunu kazanmaktır. Bunun yanında informel gruplar kişilerin davranış ve duyguları üzerinde büyük bir etki bulundurdıkları için, kişinin tatmin ve verimliliğini belirlemede önemli bir unsurdurlar¹⁶⁶.

Üyeler örgüte karşı bu tür benimseme duygusu besledikleri ölçüde, sözkonusu duygu onların örgütün varlığını sürdürme konusundaki çaba ve isteklerini ortaya koyar. Böylece örgüt üyelerince, örgütün yaşanmasını sağlayacak çabaları artırıp, iyileştirilmeye ve örgütün itibarını yükseltmeye karşı kuvvetli bir arzu duyulur. Eğer örgütte kuvvetli bir dayanışma ve benimseme duygusu yoksa, örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bir arada gerçekleşmesi olanağı ortadan kalkacaktır¹⁶⁷.

b. İşgörenlerin Üstleriyle Olan İlişkileri

Genelde sorun, işgörenlerin üstlerinin kendilerine olan davranışlarını ne şekilde değerledikleri ve onların hangi davranışlarından şikâyetçi olduklarıdır.

¹⁶⁶F.SAPANCALI, Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi 1993/4, Ankara, 65.

¹⁶⁷EREN a.g.e. 37.

İşgörenlerin üstlerinden şikâyetçi oldukları noktalar genellikle şunlardır:

- İşle ilgili bir konuda karar alınırken, kendilerine haber verilmemesi, danışılmaması, fikirlerinin ve eleştirilerinin alınmaması,
- Kendilerine eşit muamele yapılmaması,
- Başarılı oldukları zaman takdir edilmemeleri, buna karşın en ufak bir hatada hor görülmeleri,
- Kendilerine işin ne şekilde yapılacağına yeterli olarak açıklanmaması,
- Kendilerine kötü davranılması, hakaret edilmesi ve onurları ile oynanması,
- İstek ve şikâyetlerinin zamanında üst kademelere ulaştırılmaması,
- Üst kademelere yanlış ve eksik bilgi verilmesi,
- Özel sorunlarına duyarlık ve anlayış gösterilmemesi¹⁶⁸.

Ast-üst ilişkileri organizasyonların önemli meselelerinden biridir. Etkin bir emir-komuta sisteminin gerçekleştirilebilmesi için, emrin veriliş biçimi, astın psikolojik durumu, üst'ün yetkileri ve otorite kurma özellikleri, psikolojinin alanı içine giren bireysel davranışlar önemlidir¹⁶⁹.

Yukarıda belirtilen astların yakındıkları konuları biraz açmakta fayda vardır. İşgörenlerin birtakım sorunları ortaya çıktığında, bunları ge-

¹⁶⁸ADAL a.g.e. 158-159.

¹⁶⁹DİNÇER a.g.e. 181.

İcekte önyargı oluşturmaksızın ifade edebilecekleri bir yöntem bulunmalıdır.

Hassas iyi yöneticiler ve dolayısıyla iyi işgören ilişkileri, işgören devrini maddi yönden azaltmada etkin rol oynar. Takdir görme, ödüllendirilme, spor karşılaşmaları, piknikler, rahat çalışma ortamı ve hoş bir çevre, tümü ile birlikte işinden hoşnut kişilerin verimini artırır¹⁷⁰.

Her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen düşünceler bildirilmelidir. İnsanlar bir işi yaptıkları zaman psikolojik bir gereksinim olarak özellikle onları yöneticilerden öğrenmek isterler. Eğer görevlerini iyi yapıyorlarsa, bunun görüldüğünü ve takdir edildiğini öğrenmekten sevinç duyarlar. Yaptıkları işler kendilerinden beklenen işlerden aşağı kalıyorsa, ortak bir çare bulunması için samimi olarak bu durum kendilerine söylenmelidir. İyi bir yönetici, astlarının kendisinden aldıkları notu onlara duyurmak konusunda her fırsattan yararlanmayı bilir. Eleştiri kişinin şahsına değil yapılan işe yöneltilmelidir.

İşgörenlere, kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir, ani değişiklikler genelde huzur bozucu olmaktadır. Yapılan değişiklikler kendi çıkarlarına olsa bile şuraya buraya itildikleri veya kendilerine karşı adaletsizce davranıldığı hissine kapılabilirler.

¹⁷⁰ BÖLÜKOĞLU, Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon (Basılmamış Doktora Tezi) İzmir 1988, 105-106.

Görev dağıtırken ve kuralları uygularken eşit ve insafli davranılmalıdır; çalışanlar arkadaşlarının yaptıkları ile kendi yaptıkları şeyleri karşılaştırmaktan geri kalmazlar¹⁷¹.

G.Hagemann tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada "amirinin çalışanları daha iyi motive etmek için ne yapması gerekir?" sorusuna şu cevaplar alınmıştır: Cevap verenlerin %65'i daha iyi bilgilendirme, %24'ü etkin katılımı sağlama, %8'i daha fazla ve sürekli eğitim, %2'si daha yüksek ücret ödeme diye belirtmişlerdir¹⁷².

Gözetimin niteliği ve yapısı da aynı zamanda devir hızına etki eden faktörlerden birisidir. Örneğin cezalandırma yönteminin kullanıldığı bir bölümde düşük verimlilik, yüksek devamsızlık ve devir hızı görülmesi muhtemeldir. Fleishman ve Harris tarafından yapılan çalışmalarda, gözetimcilerin işgörenlerin ihtiyaçlarına dikkat etmedikleri şeklinde gözlemlenen bölümlerde devir hızı özellikle yüksek bulunmuştur¹⁷³.

İşgörenlerin üstleriyle ilişkilerini önemli ölçüde etkileyen bir faktör de işletmedeki liderlik tipidir. Likert, yönetim biçimlerini dört grupta sınıflandırmıştır:

- İstismarcı
- İlimli otoriter
- Danışmacı
- Katılımcı

¹⁷¹EREN a.g.e. 121-122.

¹⁷²R.V.DIEMER, İletişim ve İşbirliğinde Kalite, Verimlilik Dergisi, 1994/2, Ankara 1993

(Çev.: Şevket Yıldırım)

¹⁷³WASMUTH-DAVIS a.g.e. 17.

İstismarcı yönetimde, korkutma ve cezalandırma esastır. Sıkı denetim ve tek yönlü iletişim hakimdir. İnsan ilişkileri zayıftır. Astlar kararların dışındadır. Katılımcı yönetimde ise, istismarcı yönetimin tam tersi ilkeler savunulmaktadır. Astlara geniş ölçüde güven vardır ve kararlara katılım sağlanmaktadır. Örgüt içinde ast-üst ilişkileri oldukça iyidir. Çok yönlü iletişim yaygın şekilde işlemektedir. Aşağıda liderlik tarzları ve özellikleri gösterilmiştir¹⁷⁴.

Tb.8

Liderlik Tarzı	Özellikleri
Otokratik Lider	<ul style="list-style-type: none"> • Karar verme yetkisine sahip tek kişidir • Eleştiriye kapalıdır • Tartışma yanlısı değildir • En iyi ve doğruyu kendi bildiği kanısındadır
Demokratik Lider	<ul style="list-style-type: none"> • Astlara karara katılma hakkı tanır • Yönetim erkini astlarla paylaşır • Yetki devrini gerçekleştirir • Eleştiriye açıktır • Sorun ve kararları tartışmaya açar
Laissez-Faire Lider	<ul style="list-style-type: none"> • Kararları grup alır, lider uygular • Grubun çalışmalarına karışmaz • Yetki ve erk gruptadır • Grubu yönlendiremez, grup onu yönlendirir

Her işletmede yöneticinin bir yönetim uygulama biçimi, yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı vardır. Bu biçimin etkisi altında işgörenlerin denetim biçimi ortaya çıkacaktır. Yapılan çalışmalar denetim biçimi-

¹⁷⁴ TÜRKMEN, Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik- Ampirik Bir Çalışma (1994) Ankara, 81-82.

nin iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin, kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-işgören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı, yapılan çalışmaların çoğunda görülmüştür.

Astların karara katılma dereceleri de onların işe katılımlarını etkilemekte, astların karara katılması, çoğu zaman işe karşı tutumu olumlu yönde geliştirmektedir. Kararların üst yönetim tarafından alındığı işletmelerde, profesyonel yöneticinin sınırlı ölçüde kararın alınmasına katıldığı aile işletmelerinde, karara katılma derecesi azalmakta, bu sonuç da kişinin işine karşı tutumunu olumsuz yönde etkilemekte ve iş tatminini azaltmaktadır¹⁷⁵.

c. İşgörenlerin Sosyal İlişkiler ile İlgili Beklentileri

Çalışma ortamındaki iyi insan ilişkileri, çalışanların iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden aldıkları destek, duyulan gerilimin etkisini hafifletmektedir. Tersine çalışma ortamındaki kötü insan ilişkileri, kendiliğinden bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin bozulması çeşitli psikososyal etkenlere bağlıdır. Bu etkenlerin başında rol paylaşımındaki belirsizlikler ve karışıklıklar gelmektedir. Çalışma ortamındaki kötü insan ilişkileri ve destek yoksunluğunun neden olduğu psikolojik gerilim iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

Caplan ve arkadaşları, iyi insan ilişkilerinin ve toplumsal desteğin gerilim duygusuna olan etkilerini araştırmışlardır. Yaptıkları incele-

¹⁷⁵ERDOĞAN a.g.e. 376.

melerde, iş arkadaşlarından gelen desteğin, mesleksi gerilimi azalttığı, öte yandan yine bu desteğin mesleksi gerilimin fizyolojik işlevler ve si-
garaya eğilimi üzerindeki etkisini de hafiflettiğini bulgulamışlardır¹⁷⁶.

Otel işletmeleri genellikle üç fonksiyonu yerine getirirler; eko-
nomik (karşılıklı işler için bir çatı oluşturmak ve karşılığında döviz elde
etmek), sosyal ve beşeri yönler (psikolojik ihtiyaçların tatmini). Bu üç yön
işletmenin konumuna, fiziksel yapısına ve işletme yönetiminin amacına
göre farklı şekillerde dağılmışlardır, ancak, bunların karışımı işletmenin
kültürünü oluşturur¹⁷⁷.

İşgörenlerin sosyal ilişkilerle ilgili beklentileri konusunda, örgüt
kültüründen ve ayrıca örgüt içi haberleşmenin örgütte çalışanlar üzerin-
deki etkilerinden de kısaca bahsetmekte yarar vardır.

Tüm örgütlerin bir kişiliği, kendine özgü bir karakteri vardır. Bu
kişilik değerlerin, inanışların, tavırların ve paylaşılan anlamların bir
karmasıdır. Bu davranışlar ortak olarak paylaşıldığından, genelde açıkça
belirtilmezler. Bunlar sözsüz iletişimin (davranışlarla ifade edilen) konu-
larıdır. Eğer bu durum yoksa, örgütteki işgörenler birbirlerinden rahatsız
olacaklar ve ayrılacaklardır. Sözsüz iletişimin açığa çıkarılması; bu du-
rumun işe alma, oryantasyon, sosyalleşme ve diğer uygulamalarda kul-
lanılması örgüt üyelerine örgütsel değerleri aşılama fırsatı verir. Kültürü
açığa çıkartmakla örgüt için neyin önemli olduğunu bilen ve buna göre
işgörenlerin seçimini yapan ve onları geliştiren işe alma ve eğitim sis-

¹⁷⁶G. İNCİR, Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların
Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri, Verimlilik Dergisi 1993/3, Ankara 65-66.

¹⁷⁷Geneva International Labour Office a.g.e. 8.

temleri geliştirilebilir. Bunu yapmanın tek yolu örgütün kültüründe neyin önemli olduğunun belirlenmesi ve sonra bu değerlerin işletme genelinde başlatılması için önceliklerin konulmasıdır¹⁷⁸.

İşletmedeki işgörenlerin birçoğu yöneticilerin işletmede otorite sahibi olmalarını ve kendilerini yönetmelerini isterler. Bu kişiler yöneticilerin kendilerinden ne beklediklerini bilmek isterler. Eğer yönetici pozisyonundaki kişiler astlarını tanırlar ve onların özel ihtiyaçlarını ve beklentilerini bilirlerse, buna göre onları yönlendirmede kolaylık sağlayabilirler.

Astlar üstleriyle dostça ilişkiler kurmak isterler. Aynı zamanda da üstlerinin objektif, çalışanın hakkını veren bir yönetim tarzı uygulamalarını beklerler¹⁷⁹.

Yapıcı bir çalışma ortamı sağlamak için yöneticilerin uygulayabilecekleri pratik yollar şöyle özetlenebilir¹⁸⁰:

- Astlarınız ve yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olun.
- Astlarınıza işletme için önemli olduklarını hissettirin.
- Astlarınızı dinleyin.
- Yapıcı (olumlu) eleştirilerde bulunun.
- Astlarınızla sıcak ilişkiler kurun.
- Astlarınız hakkında mümkün olduğunca bilgi sahibi olun.
- Hata bulmayı bırakın, olumlu yönleri görmeye bakın.

¹⁷⁸R.H. WOODS- J.F. MACAULAY, Retention Programs That Work, The Cornell H.R.A. Quarterly, May 1989, Ithaca NY 83-84.

¹⁷⁹J. E. MILLER-M. PORTER, Supervision in the Hospitality Industry (1985) New York, 32.

¹⁸⁰J. P. MAGURN, A Manual of Staff Management in the Hotel and Catering Industry (1977) London, 93-95.

Son olarak üstlerle astlar arasındaki haberleşmenin önemine değinmek gerekecektir. Astlar üstlerinden haberleşme yoluyla birçok şey beklerler. Bunların başında bilgi akışı gelir. Astlar yapacakları işlerin belirlenmesini ve yapılabilir emirleri üstlerinden beklerler. İşlerin ne olduğu ve nelerin yapılması gerektiği konusunun üstlerce açık bir şekilde ortaya konması gerekir.

Astlara neyin nasıl yapılacağıın söylenebilmesi için, astların belli bir yeteneğe ve eğitime sahip olması gerekir. Yiyecek hizmet endüstrisinde bu tür eğitimler, genelde daha kıdemli işgörenlerin yeni işgörelere işbaşında eğitim vermeleriyle yapılır. Bazen de hiçbir eğitim verilmeden deneme-yanılma yoluyla işgörenlerin kendi kendine işi öğrenmeleri yolu seçilir ki, bu durum da genelde işgörenin işi yapamamasından dolayı işletmeden çıkarılmasıyla sonuçlanır. Bu endüstride, işgörelere ne yapılacağıın söylenmesinin eksikliği, yüksek devir hızının en büyük sebebidir.

İkinci çeşit haberleşme ise; astların iş başarımlarına ilişkin olarak üstlerinde geri tepkimeye ihtiyaç duymalarıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi işgörelar üstleri tarafından yaptıkları işler açısından değerlendirilmek ihtiyacı duyarlar. Bu durum uygulamada şu şekilde olmaktadır: İşgörelere iyi iş yaptıklarında değil de hata yaptıklarında üstlerince tepki verilir.

Üçüncü çeşit haberleşmeyi, astların görüşlerinin üstlerince dinlenmesi oluşturur. Üstlerce bu tür bir haberleşmeye gösterilecek dikkatle; işler ve müşteriler hakkında yararlı bilgiler elde edilebilir. Ancak bu da

astlara gösterilecek ilgiye, ayrılacak zamana bağlı olacaktır, çünkü astlar kendilerine ait fikirlerini üstlerine açmaktadırlar¹⁸¹.

İşletmelerde haberleşmenin asıl amacı, yönetimin belirlediği ortak amacı gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi akışının en kısa zamanda, tıkanmalara meydan vermeden, esas mesajdan sapmadan, tam olarak sağlanmasıdır. Bunun sağlanması herşeyden önce işletmenin yapısına, bünyesinde çalıştırdığı kişilerin eğitim düzeyine göre seçilecek haberleşme kanalına bağlıdır. Haberleşme ile belirlenen diğer amaçlar şöyle sıralanabilir¹⁸²:

- İşte etkinlik ve verimliliğin artırılması
- Örgütsel değişikliklere olumlu zemin hazırlanması
- Gergin ortamın ortaya çıkmasının engellenmesi; doğru olmayan, eksik olan bilgi nedeniyle gergin durumlar yaşanır. Buna karşın doğru bilgi akışı, yeterli bilgi akışı, çalışanlarda stresin azalmasına, daha hoşgörülü davranmasına yardımcı olur.
- Moralin yükseltilmesi ve işgören ihtiyaçlarının karşılanması
- İşgörenin örgüt içinde yerinin neresi olduğunu bilmesine yardımcı olur.
- İşgörenin grup içinde yaşatılmasına ve çalıştırılmasına yardımcı olur.

¹⁸¹MILLER-PORTER a.g.e. 33.

¹⁸²C.BOYACI, Turistik İşletmelerde Haberleşme Teknikleri (1994) Antalya, 8-9.

6. İşgörenlerin İşin Niteliği ile İlgili Beklentileri

Daha önce belirtildiği gibi iş tatminini sağlamada en önemli faktörlerden birisi çalışanların ürettiği şeyleri görmesi, ondan mutluluk duyması ve yaptığı işle başkalarının yaptıklarını karşılaştırmasıdır¹⁸³.

İşin tam bir tanımını yapmamız gerekirse, organizasyonun amaçlarına ulaşması için bir veya birden fazla çabayı yerine getirme davranışı iş olarak tanımlanır. Bir işletmede iş, gerçek anlamda ve açıkça düzenlenirse, işgörenlerin iş tatmini ve iş başarımı arasında kolaylıkla denge kurulabilir. Bu sonucun işgören devir oranını olumlu yönde etkileyeceği de kabul edilmelidir.

İşe ilişkin bazı düzenlemelerin yapılması, iş-kişi uyumunun sağlanması, işgörenin başarı düzeyinin belirlenmesi ve başarı faktörlerinin saptanmasına da bağlıdır¹⁸⁴.

Aşırı tekniğin ve işbölümünün doğurduğu otomasyon şekli işgöreni emeğinin karşılığını görme, kendi ile iftihar etme zevkinden yoksun bırakacaktır. Bu konuda monotonluğu önleme tedbirlerine başvurarak morali yükseltmek olanaktır.

Turizm endüstrisinin emek-yoğun özelliğinden dolayı tam bir otomasyondan söz etmek mümkün değildir, ayrıca konaklama işletmelerinin bazı bölümlerinde işgörenler (örneğin servis bölümündekiler) yaptıkları işlerin sonuçlarıyla gurur duyma imkânına sahiptirler.

¹⁸³GÜL s.g.e 11.

¹⁸⁴İ.ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, 234.

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağıdır.

Monotonluğun nedenleri;

- a. İşin özellikleri
- b. İşyerinin psikolojik ortamı
- c. İşgörenin psikolojik durumu.

a. İşin Özellikleri

İşler özelliklerine göre; otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler diye üç gruba ayrılabilir. Ayrıca, yine özellikleri gereği bazı işler daha çok dikkat gerektirdikleri halde, diğerleri ise, daha az dikkat gerektirir.

Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotondur. Bu gibi işlerde monotonluğun meydana gelmesinin nedeni, aklın tam olarak işle meşgul olmamasındandır. İşgören ne tam olarak kendini işe verebilmekte ve ne de işi düşünmeden edebilmektedir.

İşlerin karmaşıklığı veya güçlüğü monotonluğu büyük ölçüde azaltan bir husustur. Karmaşık işlerde işgören kendini tam olarak işine vermek zorundadır. Üstelik bu gibi işlerde çalışanlardan çoğu işlerinden gurur ve tatmin duymaktadırlar, güç bir işi başarmanın verdiği psikolojik bir tatmin vardır.

İşgörenin Monotonluğa Duyarlılığı

İşgörenlerin kişisel özelliklerine göre de monotonluk duygusu değişmektedir. Bazı kimselere monoton gelen bir iş, bazı kimselere monoton gelmeyebilir. Bazı kimselere karmaşık bir iş bıkkınlık verdiği halde, bazılarına zevk verebilir.

İşgörenler zekâ düzeylerine göre az zeki olanlar, çok zeki olanlar diye ayrıldığında; monoton işler az zeki olanlara daha uygun gelmektedir. Çünkü, bunlar daha kolay tatmin edilebilirler. Çok zeki işgörenler ise, karışık bir iş yapmak ve böylece tatmin olmak isteyeceklerdir. Çünkü onları basit işlerle tatmin etmek olanağı yoktur. Bunların düşünsel yetenekleri daha çok gelişmiştir. İşyerinde potansiyel zekâsını kullanamayan işgörenlerde monotonluğun belirtileri olan tatminsizlik ve bıkkınlık görüleceği öne sürülmektedir.

b. İşyerinin Psikolojik Ortamı

Monotonluk duygusunun ortaya çıkmasında işyerinin psikolojik ortamının da büyük rolü vardır. Elton Mayo, işgörenlerin yalnızlık duygusu sebebiyle kötümser oldukları kanısındadır. Bu duygu ise, monotonluğu karşılamaktadır. May Smith, birbirleriyle bütünleşen, işbirliği yapan, neşe içinde işlerini yapan, birbirlerinin dertlerini dinleyip, üzüntülerini, sevinçlerini paylaşan işgörenler arasında en monoton işin bile monotonluk duygusuna engel olacağını öne sürmektedir.

c. İşgörenin Psikolojik Durumu

Bir işin monotonluğu, işgörenden işgörene değiştiği gibi zamana bağlı olarak işgörenin psikolojik durumuna göre de değişir. Dolayısıyla bir gün çok sıkıcı ve monoton bulunan bir iş, diğer bir gün çok hoş bulunabilir. İşin işgörene sevimli gelmesi, zevk vermesi ya da monoton ve sıkıcı gelmesi kişiye, yere ve zamana göre değişen duygusal hayatın dinamizmine (inişli çıkışlı gidişine) önemli ölçüde bağlıdır. Kısaca monotonluk duygusu psikolojik durumla doğrudan doğruya ilişkili bulunmaktadır¹⁸⁵.

İşgörenin yaptığı işten memnunluk duyması, yaptığı işin kendisine uygun olmasına bağlıdır. İşte burada işgören işe alınırken işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübe, alınacağı işin niteliklerine uygun olmalıdır ki, iş-işgören uyumu sağlanabilsin. Eğer işgörenin nitelikleri işin gereklerinden az olursa, işgörenin o işi yapmakta zorlanacağı açıktır. Yine aynı şekilde işgörenin nitelikleri işin gereklerinden fazla ise, o zaman da monotonluk, işi beğenmeme durumu ortaya çıkacaktır. Her iki durumda işgörenin tatminini olumsuz olarak etkileyecektir.

Eğer işgören alındığı iş için uygunsa, bundan sonra bir de bu işin işgörenin beklentilerine uygun olup olmadığı konusu ortaya çıkar. Bir işin çalışan bireye uygunluğu, büyük ölçüde bireyin çalışma yaşamından beklentilerine, istem düzeyine bağlıdır.

¹⁸⁵EREN a.g.e. 156-159.

Bunların dışında, yapılan işin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar;

- İşin çalışan bireyin kişiliğinin gelişmesine katkıda bulunması: Bu ölçüt ile işin bireyin mevcut potansiyellerinin kullanımına ne derece olanak tanıdığı ve bireye ne ölçüde yeni kalifikasyonlar kazandırdığı araştırılmaktadır.

- İşin birey ve toplum tarafından işi yapacak kişilerin durumuna uygunluk açısından kabul edilebilirliği: Toplum ve toplumdaki grupların değerlerini ve normlarını dikkate alarak bir yargıya ulaşmak amaçlanmaktadır. Türkiye'deki çalışma yaşamına ilişkin söylenebilecek önemli bir husus, bazı işlere karşı kalkınmış ülkelerde görülmeyecek ölçüde bir isteksizlik ve olumsuzluk tutumunun varlığıdır¹⁸⁶.

- İşin görünüş olarak açık olması, kendisinden ne beklediğinin işgören tarafından bilinmesi de işe karşı tutumu olumlu yönde etkilemektedir. Kişinin işinin açıklığı demek, onun işletme içerisindeki rolünün açık olarak ortaya konması, rol çatışmasına olanak verilmemesi demektir. Kişinin neyi nasıl yapacağını bilmesi, onun işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemekte ve iş tatminini artırmaktadır.

- İşin standart hale getirilmesi verimliliği artırmaktadır. İşin standart hale getirilmesi başlangıçta iş tatminini artırmaktadır. Ancak, işi standartlaştırmada aşırıya kaçmak, bazen iş tatminini azaltmaktadır. İşin gereken ölçüde standart hale getirilmediği durumlarda, işgören neyi nasıl

¹⁸⁶INCİR a.g.e. 67-68.

yapacağını kestirmekte güçlük çekmektedir. Bu durumun düzeltilmesi, kişide iş tatminini artırmaktadır. İş, kişinin yaratıcılık yönünü yok edecek hale getirilirse, bu durumda bazı işgörenlerin iş tatmini azalmaktadır¹⁸⁷.

Daha önce bahsettiğimiz gibi, iş-işgören uyumu hem işgören hem de işletme açısından önemlidir. Aşırı iş yükü çeşitli bedensel ve davranışsal bozukluklara yol açmaktadır. Sözkonusu bozukluklar, nitel yüklenmeden olduğu kadar nicel yüklenmeden de kaynaklanabilmektedir. Nitel olsun, nicel olsun kişinin yeteneklerinin sınırlarını zorlayan veya aşan iş yükü iş doyumsuzluğu, gerilim, kendini beğenmeme, sıkıntı duygusu gibi sonuçlara yol açmaktadır.

Kroes ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmaya göre, aşırı iş yükü, kendini beğenmeme, motivasyon düşüklüğü ve içkiye sığınma gibi stres belirtilerine neden olmaktadır¹⁸⁸.

Monotonluğun giderilmesinde alınabilecek önlemler:

- İş zenginleştirme

İş zenginleştirme mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır. Dikey iş yüklemesi de denilen iş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermek-

¹⁸⁷ERDOĞAN a.g.e. 377.

¹⁸⁸İNCİR a.g.e.

ten ibarettir. Bir iş, o işi yapana aynı türden yeni görevler verilerek değil, çalışmayı daha zevkli hale getirecek unsurlar eklenerek zenginleştirilir.

İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi, aynı zamanda, çalışanların yeni bilgiler edinmesini, başarı hakkında doğrudan geribesleme almasını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak, işin doğasını da değiştirir.

Yönetici bir elemanın işini zenginleştirmek, o elemanı organizasyondaki başka bir konuma getirmeden meslekî gelişimini kolaylaştırabilir. İş zenginleştirmenin kilit noktası, çalışanların ne zaman yeteneklerini zorlayacak yeni işlere ihtiyaçları olduğunu anlayabilmektir. Etkisini tam olarak gösterebilmesi için, iş zenginleştirmenin yönetici ile çalışanların işbirliğiyle gerçekleştirilmesi gerekir¹⁸⁹.

İş zenginleştirme yöntemleri şöyle sıralanabilir¹⁹⁰:

- Sorumluluk alanını genişletme (birkaç iş birarada verme)
- Sorumluluk düzeyini yükseltme
- Katılım miktarını ve alanını artırma
 - Planlamaya katılım
 - Karar vermeye katılım
 - Denetleme sürecine katılım
 - Aynı işin daha büyük bir bölümüne katılım

¹⁸⁹M.J.PALMER, Performans Değerlendirmeleri-Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Çev.: Doğan Şahiner, 82-83.

¹⁹⁰A.ERBESLER, İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler (1984) Ankara, 64.

- Öneri geliştirme, sunma ve uygulama imkânı verme
- Ana görevi ve mesleği dışındaki alanlarla da ilgilenmesine ve kendini yenilemesine fırsat tanıma
- Özellikle hazırlanmış eğitim ve geliştirme programlarına katılma.

İş muhtevasında değişme büyüdükçe ve görevlerin yapımında tekrarlılık azaldıkça ilgili bireyin tatmininin arttığını gösteren iyi deliller vardır. Yapılan araştırmalarda belirli beş ve daha fazla işlemde oluşan işlerde çalışan işgörenlerin %69'unun işi ve işyeri hakkında iyi duygulara sahip olduğu, diğer taraftan sadece sürekli bir tek işlem yapan işgörenlerden sadece %33'ünün işini sevdiği belirlenmiştir¹⁹¹.

Monotonluğu gidermede ikinci yöntem; iş değiştirme (rotasyon)dir. İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler işgörenleri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedir. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işgörenler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır.

İş rotasyonu sayesinde bir işgören sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmektedir. Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmaktadır. Çeşitli işlemleri öğrendiğinden mal veya hizmetin ortaya çıkarılmasında kendinin de payı olduğunu hissetmektedir¹⁹².

¹⁹¹GÜL a.g.e. 11.

¹⁹²EREN, Yönetim Psikolojisi..., 160-161.

İşle ilgili yapılan düzenlemeleri bitirmeden önce, iş basitleştirmesine değinmekte fayda vardır. İş basitleştirmesi, işgörenin yaptığı işi bilmesi, işin yapılmasında gereksiz olan hareketlerin ayıklanarak, işin en kolay ve en verimli şekilde yapılmasını sağlamaktır. Bir diğer deyişle iş basitleştirmesi, temelde işgörenin yaptığı işin etkinliğini ve işin taşıdığı faydayı artırarak, onun zahmetini azaltmayı öngörür. İş basitleştirmesinin ilk hedefi işgöreni yaptığı iş hakkında bilgilendirmektir. Ancak iş basitleştirmesi son hedef için bir araçtır. Son hedef, işgörenin işiyle ve işletme ile bütünleşmesidir. İş basitleştirmesi, işgörenin ve işletmenin sağlam bir temel üzerinde işbirliğini kurmasını amaçlar¹⁹³.

İş basitleştirme bir anlamda reorganizasyon çalışmasıdır. İşin basitleştirilmesi için de, işin analiz edilmesi gereklidir. Turizm sektöründe tam anlamıyla bir standardizasyondan bahsetmek mümkün görülmemektedir. Ancak herşeye rağmen, belli işlerde veya çalışma yöntemlerinde veya iş akışlarında yapılacak yeni düzenleme veya kolaylıklar, verimliliği artırma amacına hizmet edecektir. İş basitleştirme genellikle beş aşamada yapılır;

- İşletme yönetimince belirli bir iş örnek olarak seçilir.
- Bu örnek iş, ayrıntılı elemanlara ayrılır.
- Her ayrıntı mümkün olduğunca derinlemesine düşünülür.
- Üretken olmayan hareketler elemine edilir.
- Gereksiz uzanma ve eğilme hareketleri giderilir.
- Teçhizatlar kullanıma hazır bir şekilde tutulur.

¹⁹³ORAL, Otel İşletmelerinde ..., 140-141.

- Yükleme, kaldırma, indirme, taşıma işlerinde el emeği yerine bazı aletlerin kullanılması sağlanır.
- Çalışma yerinde ışıklandırmanın iyi olması sağlanır.
- Personelin sinirlerini bozabilecek durumlar önlenir.
- Her iki elin de kullanılması alışkanlığı kazandırılır.
- Bu işin basitleştirilmesi için bir metod geliştirilir.
- Geliştirilen bu metod, uygulamaya konulur¹⁹⁴.

İş basitleştirmenin kendine özgü yararları ve sakıncaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir¹⁹⁵.

Şekil 16

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
<p>İş için sınırlı eğitim yeterlidir.</p> <p>Az yetenekli işgörenler iş tatmini bulacaklardır.</p> <p>Kişiler bir işten diğerine kolay aktarılabilir.</p> <p>Üretimin kalite ve miktarı kolay kontrol edilebilir.</p>	<p>Devamsızlık artar.</p> <p>İşgören devir oranı artar.</p> <p>İşgörenleri işe cezbetmek için yüksek ücret vermek gerekir.</p> <p>Üretimin kalitesi düşebilir.</p> <p>İşgörenin tatminsizliği artar, yaptığı işten sıkılır.</p>

İşgörenlerin işin niteliği ile ilgili beklentileri konusunu incelerken, hem daha önce belirtilen nedenlerle hem de daha sonra belirtilecek nedenlerle ilişkisi olan Herzberg'in "çift faktör" kuramından bahsetmek yararlı olacaktır.

¹⁹⁴O.K.AĞAOĞLU, İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması (1992) Ankara, 89.

¹⁹⁵ERDOĞAN, İşletmelerde Personel....

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgücünün kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg'in hijyen faktörleri adını vermesinin nedeni, bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir.

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri şu şekilde sıralamaktadır: Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri, işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği.

İşgöreni özendiren (teşvik eden), işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörler ise şunlardır: Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarla tanınma, bundan dolayı takdir

edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgiye uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmedir.

Herzberg ve arkadaşları (Mausner, Snyderman) hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin tatminsizlik sonuçları doğuracağını ve sonuçta da işgörenin işinden, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duyacağını belirtmişlerdir. O halde bu sınırı aşmamaya dikkat edilmeli ve gerekli koşullar sağlanmalıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni özendirilmeyecektir, yani bunlar teşvik edici değildir. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmemek, aksine özendirici etmenleri harekete geçirmek söz konusu olacaktır.

Eğer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa, aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı, terfi ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise, Herzberg'in özendirici (teşvik edici) faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır.

Herzberg modeline eleştiriler de yapılmıştır. Bunlar; Herzberg araştırmalarında işgörelere çalıştıkları işyerlerindeki kritik anlarla ilgili olarak sorulan soruları cevaplamalarını istemişti. Bunlar, işgöreleri işten bezdiren ve istifa etmeyi düşündüren kritik durumlar ile onlara mut-

luluk veren, olağanüstü doyum sağlayan ve işletmeye, amire bağlayan durumlardır. Herzberg'in metoduna uygun biçimde yapılan araştırmalar, onun kuramını doğrulamaktadır. Ancak bu yöntemden farklı biçimde yapılan araştırmalar, onun modelini doğrular sonuç vermemektedir. Şu halde güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmektedir.

Herzberg modeli, güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Hele özellikle bizimki gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4'üncü ve 5'inci hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar grubunda da yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelere de güdüleyici nitelik arz etmektedir. Yani, Herzberg kuramı, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir.

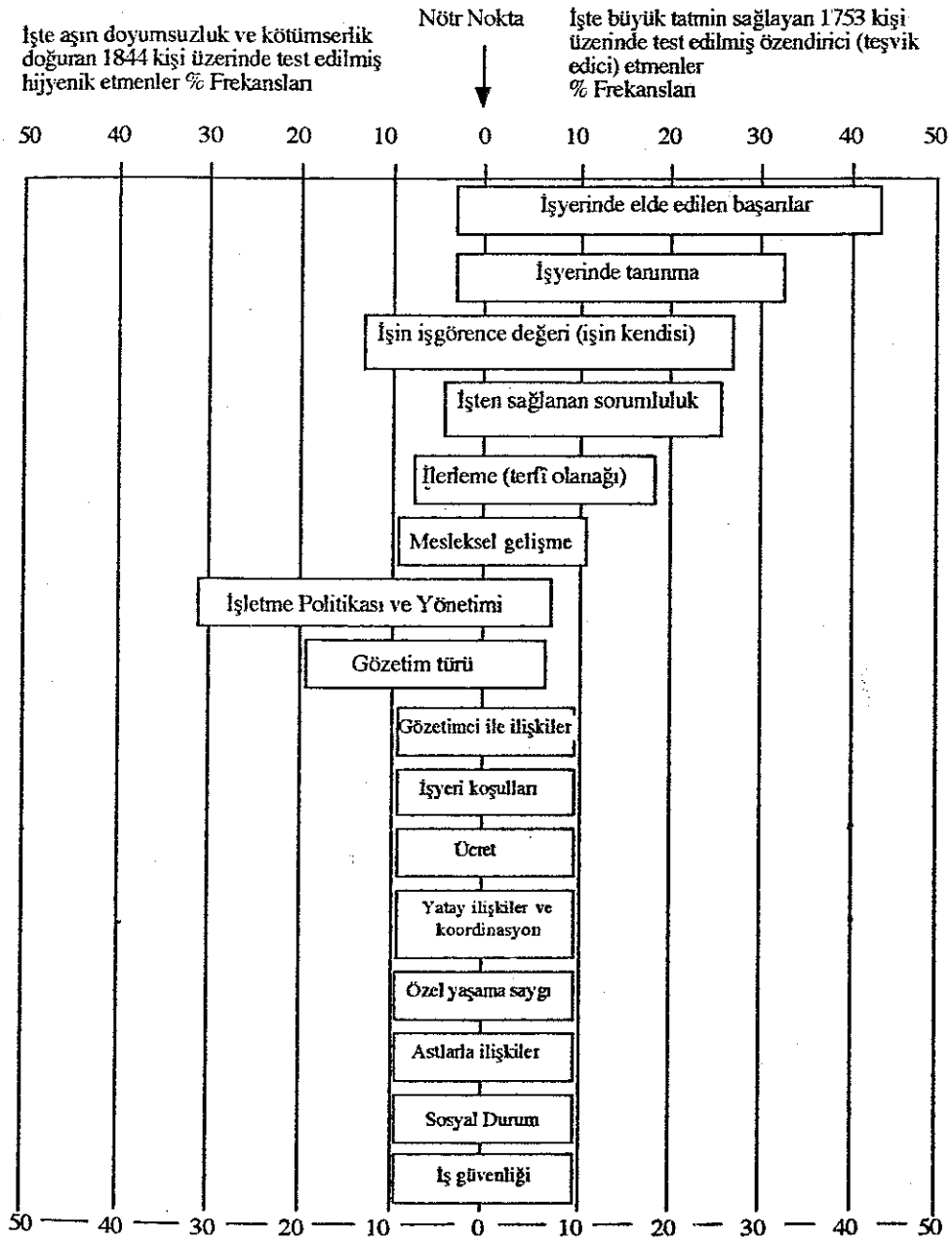
Şekil 17'de Herzberg'in araştırmasına göre hijyenik ve motivasyonel teşvik araçlarının dağılımı gösterilmiştir. Hijyenik etmenler sol tarafta, teşvik edici etmenler sağ tarafta belirtilmiştir¹⁹⁶.

7. İşgörenlerin Çalışma Koşulları ile İlgili Beklentileri

Çalışma koşulları, bir işletmede işgörenlerin çalıştığı ortamı belirler. Bir başka anlatımla işgörenin işiyle ilgili fiziksel ve ruhsal koşulları kapsamına alır. Kavram olarak çalışma koşulları bir işletmeden diğerine değişik anlam taşımakla birlikte, genel bir değerlendirme içinde şu gerçekleri içerir.

¹⁹⁶EREN a.g.e. 328-331.

Şekil 17



- Fiziksel çevre (gürültü, sıcaklık vb.),
- İşten kaynaklanan sıkıntılar (dinamik yük olarak bedensel çaba ve statik yük olarak düşünsel çaba),
- İşin içeriği (işin yeniden yapımı ile ilgili değişik eylemler),
- Çalışma saatleri.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesinde güdülen en önemli amaç, kuşkusuz ekonomik nedenlere dayanır. İşgörenleri daha iyi bir ortamda daha çok ve istekli çalışmaya özendirerek, onlardan en yüksek düzeyde verim elde etmek amaçlanır. Öte yandan, çalışma koşullarının iyi bir düzeye getirilmesinin sosyal ve insancıl amacı vardır. Çalışanlara karşı saygılı davranmanın en güzel örneği, onların temiz, iç açıcı, gürültüsüz ve aydınlık bir yerde çalışmalarına olanak hazırlamaktır¹⁹⁷.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi üç grupta toplanabilir¹⁹⁸:

- Çalışılan yerin ve üretim araçlarının incelenmesi ve insana uygun şekilde düzenlenmesi,
- Çevre koşulları olan gürültü, titreşim, sıcaklık, nem, hava akımı, ışınım, aydınlatma, zararlı madde vb.'nin çalışan üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve uygun olmayan koşulların düzenlenmesi,
- İş içeriğinin çalışma ve dinlenme zamanlarının çalışanın etkinliğini artıracak şekilde düzenlenmesi.

¹⁹⁷SABUNCUOĞLU a.g.e. 219.

¹⁹⁸ÇAPÇI a.g.e. 36.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesinde etkili faktörler:

- Eğitim düzeyinin yükselmesi: 20. yüzyıl toplumların gelir ve kültür düzeylerinin yükselmesi ile birlikte, işgörenlerin dün ihtiyaç duymadıkları mallara ve hizmetlere ihtiyaç duyar hale geldikleri bir çağdır. İletişim araçlarının takip edilmesi zor bir hızla gelişmesi, kişileri iyiyi, kendisine en uygun olanı bulma yolunda etkilemektedir. Özellikle ülkemizde düne kadar ücret artışının dışında bir talepte bulunmayan işgören temsilcisi sendikalarının bugün toplu sözleşme esnasında iş koşullarının iyileştirilmesiyle ilgili maddeleri koyduklarını görmekteyiz.

- İşin aşırı derecede parçalara bölünmesine karşı çıkılması: Taylor'un getirdiği bir yenilik işin aşırı derecede parçalara bölünmesi ve işi yapanın fazla eğitime gerek olmadan işini başarabilmesidir. Oysa günümüzde kişilerin eğitim düzeyleri gün geçtikçe yükselmekte ve herhangi bir işi yaparken neden, niçin sorularının cevaplarını kendilerince bulmak istemektedirler.

- İş koşulları ile ilgili yasalardaki işgöreni koruyucu nitelikteki olumlu değişiklikler: T.C. Anayasasının 49. maddesine göre; "Çalışma herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları korumak, çalışmayı desteklemek ve işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli tedbirleri alır."

Devlet, işgören-işveren ilişkilerinde çalışma barışının sağlanmasını kolaylaştırıcı ve koruyucu tedbirler alır. Bu durumda yöneticilerin gözünden kaçan ve zaman zaman yapılacak denetlemelerle işletme yöne-

ticilerine hatırlatılması gereken konu, üretim faktörlerinden en önemlisi olan insan ögesine değer vermek ve insana yakışır bir ortamda önçalışma yapmasını sağlamaktır.

- İşin ekonomik yönü: Modern işletmecilik anlayışı içinde, işletmenin verimliliği öncelikle çalıştırılan işgörenlere bağlıdır. Şayet fiziksel koşulların iyileştirilmesi az da olsa maliyetlerin düşmesine neden oluyorsa, bunun anlamı, işletme parasal olarak kazanıyor demektir¹⁹⁹.

Çalışma koşullarını oluşturan faktörlerden birisi olan fiziksel çalışma şartları, maddi unsur olarak çalışan kişinin işgördüğü ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir. Çünkü böyle ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

İşgörenin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesi, örneğin iyi aydınlatma ve ısıtma, yoğun ve yeterli alet ve gereçleri temin etme, müzikli çalışma gibi morali artırıcı uygulamalar, çalışanları işletmeye ve işe bağlamaya yarayan en önemli unsurlardandır. Düzen ve temizlik, verimli bir çalışmanın temel koşuludur. İşletme yönetiminin bu konuda iyi örnek olması, işi zevkli ve hatta çekici duruma getirmesi gerekir.

¹⁹⁹C.BOYACI, Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş'te Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği, 1991, Antalya, 4-6.

Bununla birlikte, fazla özenilen "lüks" çalışma koşulları ise bazen ters etki yaratabilir. Bazı kişiler gösterişli işletme merkezlerinin çalışanları gerçeklerden uzaklaştırdığı, görev anlayışlarını saptırdığını savunmaktadır²⁰⁰.

Konuya çalışma saatleri açısından bakıldığında; turizm sektöründe yoğun ve yorucu, bazen de düzensiz çalışma gün ve saatleri ve sonuçta aileden uzak kalma ya da aile oluşturamama gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır²⁰¹.

Çalışma süresinin uzunluğu, önce yasa ve sonra da, sözleşme (hizmet sözleşmesi veya iş sözleşmesi) tarafından azami olarak sınırlanmıştır. Söz konusu sınırlar içinde kalmak şartıyla işveren, çalışma süresini kural olarak kendisi saptar. İşveren bu saptamayı en klasik şekliyle, yönerge hakkına dayanarak gerçekleştirir.

Genel bakımdan çalışma süresi, haftada en çok 45 saattir. Daha önce 48 saat olan haftalık çalışma süresi, ülkemizde 1983 yılında yapılan yasa değişikliğiyle 45 saate indirilmiştir. Yasa tarafından haftalık çalışma süresi olarak belirlenen 45 saat, taraflar arasındaki bir anlaşmayla daha az bir miktara düşürülebilir.

Haftada altı iş günü çalışılan işyerlerinde günlük çalışma süresi 7,5 saat ve Cumartesi günleri tamamen tatil edilen işyerlerinde ise 9 saattir. Cumartesi günleri kısmen tatil edilen işyerlerindeki günlük çalışma

²⁰⁰SAPANCALI a.g.e. 63.

²⁰¹O. İÇÖZ, Turizm Sektörünün Gelişmesinde "İnsan" Faktörünün Önemi, II. Ulusal Turizm Kongresi, 21-23 Kasım 1991, Kuşadası, 28.

süresi, Cumartesi günü çalışılan çalışma süresinin 45 saatten (haftalık çalışma süresinden 1 çıkartılması ve bulunacak miktarın kalan beş güne eşit biçimde bölünmesi yoluyla bulunacaktır. Bunun dışında, sağlık kuralları bakımından günde ancak 7,5 saat ve daha az çalışması gereken işlerde günlük çalışma ise günde 7,5 saati ya da ilgili tüzükte belirtilen süreyi aşmayacaktır.

Yapılan işin daha çekici, sıkılmadan yapılı hale gelmesi için uygulanan bir yöntem de esnek çalışma saatleri uygulamasıdır. Bu yöntemle, işgörenlere yaşamlarının çalışma saatlerinin dışında kalan kısmını diledikleri gibi kullanabilme imkânı sağlanmaktadır²⁰².

Esnek çalışma saatlerinin işletmeye yararları ise; fazla çalışma saatlerinin uzaması, devamsızlığın azalması, verimliliğin artmasıdır.

Bu yöntemin sakıncaları da, hem işgörenler hem de işverenler açısından ele alınabilir. İşgören açısından, iş zamanında bitirileceğinden fazla mesai yapma imkânını ortadan kaldırır. Ayrıca, ekip çalışması yapılan işletmelerde kişi kendi isteğine göre çalışma zamanını ayarlayamaz. İşgüvenliği açısından, işletmede işgüvenliği ekibi bulunmaması halinde işgörenler zor durumda kalabilir.

İşletme açısından sakıncaları ise; genel giderlerde meydana gelebilecek artışlar (aydınlatma, ısıtma, su harcaması) bir sakınca olarak düşünülebilir; ancak işe devamsızlıktan dolayı kaybedilecek üretim düşüşü-

²⁰²M.SARIGÜL, Çalışma Koşulları ve Verimlilik (Seminer Notu) Antalya Aralık 1993, 7-8.

nün maliyeti ile karşılaştırıldığında önemsenecek bir maliyet unsuru olmadığı görülecektir²⁰³.

Çalışma koşulları ile ilgili olarak vardiya konusundan da bahsetmek yararlı olacaktır. İkinci ve üçüncü vardiyalar işgörenlerde sağlık sorunları yaratmakta, uyku düzensizliği, hazım bozukluğu gibi bedensel faaliyetlerini etkileyen sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Vardiya çalışması içinde işgörenin sosyal hayatı etkilenmekte, ailenin sosyal faaliyetlere katılma ve böylece kişilikli bir hayatı devam ettirme istekleri engellenmektedir. Buna karşılık, ikinci vardiyaların işgörenler açısından bazı avantajları da vardır. Gündüz vardiyalarındaki sıkı disiplin, gece vardiyalarında gevşemektedir. İşgörenler vardiya içinde çalışma zamanını nisbeten istedikleri gibi geçirebilme imkânına kavuşmaktadırlar. Şüphesiz bu durum onlara rahat çalışma kolaylığı sağlamaktadır²⁰⁴.

Çalışma koşullarının düzenlenmesi, işgüvenliğinin sağlanmasını da gündeme getirecektir. Yapılan araştırmalar iş güvenliği ve işgücü verimliliği arasında karşılıklı etkileşim ve bağımlılık olduğunu ortaya koymuştur. İşletmedeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını azaltarak genelde maliyetlerin düşmesine ve ürün artışlarıyla birlikte verimliliğin artmasına neden olacaktır.

²⁰³SARIGÜL a.g.e. 10-11.

²⁰⁴ATAAY, İşletmelerde İnsan Gücü..., 31.

Ayrıca güvenlik önlemleri sayesinde işveren vasıflı işgücünü de elinde tutabilecek, vasıflı işgücü arzının az olduğu bir ortamda üretim biçimine uyum sağlamış işgücünü, kazalar nedeniyle kaybetmeyecektir²⁰⁵.

Özel yaşamın zorlukları yanında çalışma yaşamının stres yaratıcıları (stresörleri), çoğu zaman bireyde fizyolojik ve psikolojik direncini yitirmesine ve bunun uzantısında geniş kapsamlı olarak verimin etkilenmesine neden olmaktadır. Çalışma yaşamından kaynaklanan stresörlerin bir bölümü fiziksel çalışma koşulları (gürültü, hava koşulları, aydınlatma düzeyi) kapsamında yer almaktadır²⁰⁶.

Çalışma yaşamındaki psikososyal etmenlerin, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığına olan etkilerini inceleyen araştırmalar arttıkça, stresli çalışma koşullarıyla fiziksel ve zihinsel bozukluklar arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan kanıtlar da giderek çoğalmaktadır. Çalışanların sağlığıyla psiko-sosyal çalışma ortamı arasındaki bağı anlamaya çalışan araştırmacılar, sıklıkla stres kavramı üzerinde durmuşlar ve çalışmalarını bu alanda yoğunlaştırmışlardır.

Strese neden olan ögelere, çalışma yaşamında olduğu gibi özel yaşamda da rastlanmaktadır. Strese bağlı bozuklukların veya hastalıkların ortaya çıkmasında bu ögelerin önemleri insandan insana çok değişmekle beraber mesleksi kökenli stres ögelerinin insan sağlığı üzerinde yıpratıcı etkilerinin giderek arttığı ileri sürülmektedir.

²⁰⁵F.A.TEKİN, İşgüvenliğinin Önemi ve Yararları, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1991, Eskişehir, 333.

²⁰⁶F.ERDEM, Fiziksel Çevre Stresörleri ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama, Verimlilik Dergisi, 1992/2, Ankara, 139.

Çalışma ortamında stres yaratan psikososyal etmenler çok çeşitlidirler. Örgüt yapısının tüm yönlerini, işin yapısını, içeriğini, örgüt içindeki insan ilişkilerini kapsarlar. Bu etmenler topluluğu kendi aralarında etkileşerek, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığına yansır. Sözkonusu yansımanın kişi üzerindeki etkisi, kişinin duyarlılığına ve yaşam biçimine bağlı olarak değişir²⁰⁷.

Psikososyal etmen kavramının nelerden oluştuğunu bahsetmeden önce, örgütlerde çalışanların streslerini azaltmak için alınacak önlemlere kısaca değinelim. Bunlar;

- Çalışma ortamının duygusal kontrolü: Eğer işyerindeki stres yaratan faktör yapılan değişiklikler ise, o zaman işgörenlere gerekli desteği sağlayarak, değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olunabilir. Bu da onlara karşı gösterilen saygıyla ve işgörenlerin örgütçe alınan kararlara katılmalarına imkân vermekle olur. Bu katılım işgörenlerin değişmeleri benimsemelerini kolaylaştırır, böylece de stresleri azalır.

- Sosyal destek: İşgörenlere sağlanan sosyal destek ile onların streslerden etkilenme gücü azaltılır. Bu da çalışma ortamı içinde destekleyici bir grup yaratılarak ve şefler eğitilerek, emrinde çalışanlara destek ve anlayışlı olmalarını sağlamakla yapılabilir.

- Yeniden rol tanımlaması: İşgörenlerin yerine getirdikleri rolün açık olmayışı bir stres nedeni olabilir. Yapılacak şey her çalışanın yapması gereken rolü en açık bir biçimde göstermek ve rolün sorumluluk alanla-

²⁰⁷INCİR, Çalışma Yaşamındaki..., 59-60.

rını belirtmektir. Aynı şekilde kendi kişilik ve karakterine ters düşen rolleri bu kimselere vermemek de büyük yarar sağlar.

- Aşırı ve az çalışmayı ortadan kaldırmak: İşe uygun adam alıp, iyi eğitim vermekle, terfiler sırasında eşitsizlikler yaratmamaya çalışmakla işin eşit bir dağılımını yapmakla, genellikle insanların çok çalışması veya hiç çalışmaması önlenmiş olur.

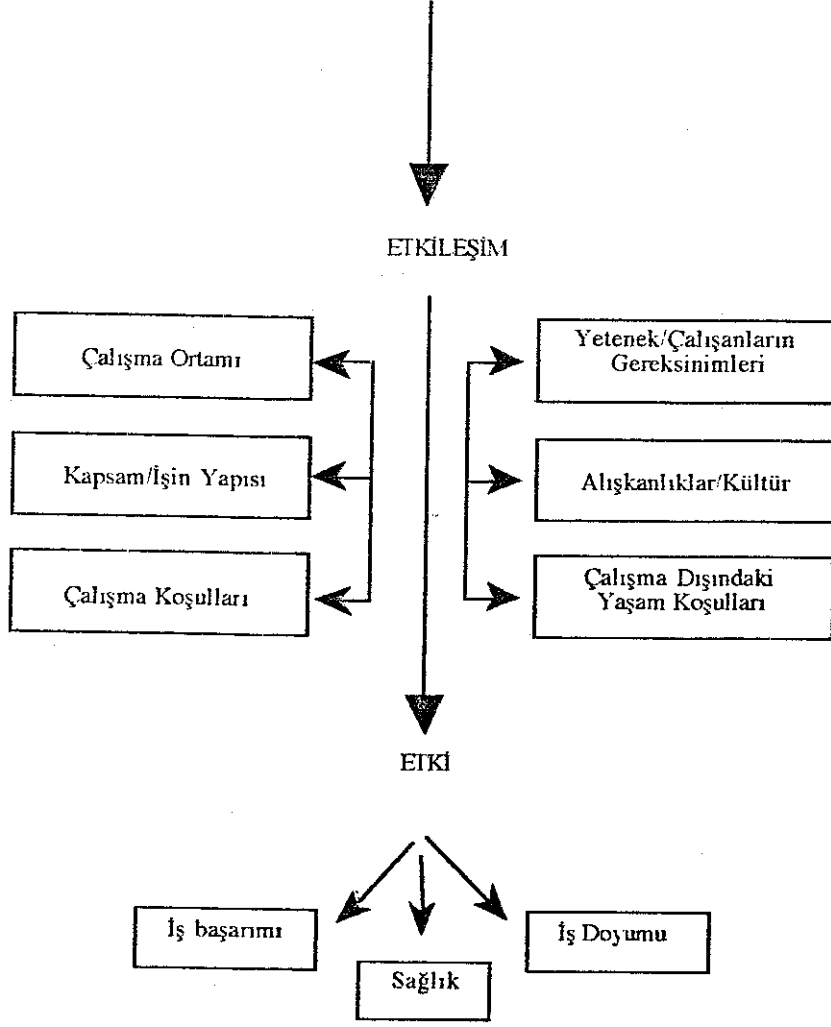
- Stresli işgörenlere yardımcı olmak: Örgütler artık stresin çalışanlar için önemini bilmekte ve işgörenlere bunların zararlı etkilerinden korumak için yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda, örgütler bu tür stresli işgörenlere ev danışma hizmetleri uygulayarak, onlara bireysel stres kontrol tekniklerini öğreterek, onları tekrar kazanmaya çalışmaktadırlar²⁰⁸.

Psikososyal etmen kavramı çok boyutlu karmaşık bir kavramdır. Bu kavramın üç ana boyutundan söz edilebilir. Birinci boyut, kişinin özellikleri, gereksinimleri ve yetenekleriyle ilişkilidir. İkinci boyutu çalışma ortamı ve çalışma koşulları belirler. İşin kendisi, çalışma yerinin fiziksel koşulları, çalışanın arkadaşları ve üstleriyle ilişkileri, yönetim uygulamaları ikinci boyutu oluştururlar. Psikososyal etmenlerin üçüncü boyutunu ise çalışma ortamına yansıyan toplumsal ve ekonomik ögeler belirler; özel yaşam, aile yaşamı, kültürel ögeler, beslenme, ulaşım ve konak olanakları gibi.

²⁰⁸E.ÖZKALP, İş ve Stres, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1986, Eskişehir, 244.

Psikososyal etmenleri oluşturan ögeler aşağıda gösterilmektedir²⁰⁹:

Şekil 18



²⁰⁹INCİR, Çalışma Yaşamındaki..., s.60-61.

8. İşgörenlerin Sosyal Yardım ve Hizmetler Konusundaki Beklentileri

İşletmenin çalışanlarına sağladığı sosyal yardım ve hizmetler de işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında önem taşırlar. Bu tür yardımlar, özellikle ücretlerin yetersiz kaldığı durumlarda, işgörenlerin gelir düzeylerini artırıcı bir nitelik gösterirler.

Sosyal yardımların; işgöreni işe bağlamada, iş tatminini yükseltmede ve devamsızlıkların azalmasında etkili oldukları kabul edilmektedir. Sosyal refah kavramının giderek önem kazandığı toplumlarda işgörenlere ücret dışında sağlanan bu tür yardım ve hizmetler artık çalışma hayatının vazgeçilmez birer unsuru olmaktadır. Ülkemizde de özellikle sendikalaşmış işyerlerinde işgörenlere çeşitli türde sosyal yardım ve hizmetler sağlanmaktadır. Bu yardımlar üç grupta toplanabilir²¹⁰:

- Devamlı sosyal yardımlar: Çocuk yardımı, izin yardımı, aile yardımı, yakacak yardımı, ikramiyeler, bayram yardımı gibi.
- Arızî sosyal yardımlar: Doğum, evlenme, ölüm yardımları, hastalık yardımı, askerlik yardımı gibi.
- Yemek, taşıt, ayakkabı, giyim, dinlenme kampı, kreş, piknik gibi.

Doğal olarak, her çalışan kişi mümkün olduğunca fazla kazanç sağlamayı ister ve en yüksek ücrete doğru eğilimlidir. Buna rağmen, yüksek ücret politikası, tek başına işgöreni işletmede tutmaya yeterli değildir.

²¹⁰ADAL a.g.e. 173-174.

Eğer yeterli bir ücret zaten kazanılmakta ise, o takdirde maddî-manevî diğer unsurlar, işgörenin işini değiştirmesini düşünmesinde ağırlık kazanmaya başlar. Yan menfaatler, yeni iş arayanlar açısından bir başka önem taşır. Bazı işverenler işgörenlerine ücretsiz yemek, üniforma, sağlık sigortası ve ayrıca kazançtan kâr payı (yüzde sistemi) alma, tatil yapma, kalınacak yer ve diğer sosyal yardımlarda da bulunabilmektedirler²¹¹.

İşletme ister büyük isterse küçük işletme olsun, yüksek düzeyde devir oranına sahipse, bu durumun ciddi sorunlara yol açacağı muhakkaktır. Otel ve yeme-içme endüstrisi işgören devri konusunda kötü bir üne sahiptir. Yüksek devir oranları, devamsızlık ve işe geç kalma gibi genelde işten memnunluk duymama halinin bir belirtisi olabilmektedir. Yüksek işgören devrinin işletme yönetimine ve çalışanlarına büyük zararları olacaktır. Bu nedenle işletmeler bünyelerindeki devir hızlarının nedenlerini bilmek ve bunlara uygun çözümler aramak durumundadırlar²¹².

Buraya kadar olan kısımda gönüllü olarak işgörenlerin işlerini bırakma nedenleri anlatılmaya çalışıldı. Tabii ki burada gruplandırılan şeklin dışında da gruplandırmalar yapılarak işgören devrinin nedenleri ortaya konulabilir. Ancak bizim burada yapmaya çalıştığımız gruplama bir temel oluşturma amacını taşımaktadır.

²¹¹BÖLÜKOĞLU a.g.e. 105-106.

²¹²PGF GROUP PROJİCT a.g.e. 8.

Amerika Otel-Motel Birliğinin İşgören İlişkileri Komitesi'nce yürütölen bir araştırmada, araştırmaya katılan kişilere (tam gün çalışanlar ve yarım gün çalışanlar da dahil olmak üzere) gönüllü olarak neden işletmelerinden ayrıldıkları sorulmuştur. Alınan cevaplar şu řekildedir²¹³:

- Tatmin edici olmayan ücret ve yan ödemeler
- İşgörenin oturduğu şehirden taşınması
- Okula geri dönüş
- Hastalık veya sakatlanma
- İşgörenlerin şikâyetlerine olan ilgisizlik ve çözüm getirmeme
- Yapılan işin ağır olması
- Aile sorumlulukları
- Uzun çalışma saatleri
- İşin monoton olması
- Üstün sevilmemesi ve ona saygı duyulmaması
- Emekliye ayrılma
- İşte terfi etme imkânı ve buna bağlı olarak ücrette artış olması
- Doğum nedeniyle işi bırakma
- Çalışma koşullarının iyi olmaması
- Evlilik nedeniyle işi bırakma
- İşletmeye ulaşım imkânının zor olması
- Fazla mesainin bekleyişlerin ötesinde, çok olması.

²¹³Reducing Employee Turnover (1982) 1.b., Michigan, 16 (The Educational Institute).

Bir başka kaynakta ise işgören devri nedenleri şu şekilde bir sınıflamaya tâbi tutulmuştur²¹⁴:

Tb.9

DIŞ FAKTÖRLER	İŞLE İLGİLİ FAKTÖRLER	KİŞİSEL ÖZELLİKLER
<ul style="list-style-type: none"> • Başka iş alternatifleri • Sendikanın olmayışı • Düşük işsizlik oranı 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük Ödeme • Düşük iş tatmini Düşük iş başarımları • Yapılacak işin belirsiz oluşu 	<ul style="list-style-type: none"> • Genç Yaş (Çalışanların yaşlarının küçük olması) • Yeni işgören • Yüksek eğitim düzeyi • Bağlılığın az oluşu • Bayan işgören • Beklentilerin karşılanmaması

Tabloda belirtilen bazı noktalardan bahsetmek yararlı olacaktır; işgören çalıştığı işletmeden memnunluk duymuyor olabilir; ancak, işgücü piyasasında işsizlik fazla ise, yeni bir iş bulma olasılığının az olması nedeniyle mevcut işinde çalışmaya devam edecektir. Ancak, işsizlik oranı düşükse ve kendisine uygun başka bir iş imkânı bulabilirse işinden ayrılacaktır.

Genç işgören konusunda ise şunlar söylenebilir; genç işgörenlerin işlerinden ayrılma nedenlerinin başında yükselme yollarının tıkanması ve çalıştıkları işletmenin kendilerini ücretlerle ya da işlerinden doyum yoluyla özendirmemeleri gelir. Genç işgörenlerin bağımsız olma arzusu, uyumsuzluk ve ileriye dönük planlarının gerçekleşmemesi de ayrılma nedenleri arasında yer alır. Mc Beath bu gibi nedenlerin özellikle 20 ve 30

²¹⁴MATHIS-JACKSON a.g.e. 86.

yaşları arasında bulunan genç işgörenler tarafından, tüm işgörenlere oranla iki defadan da sık olarak belirtildiğini bulmuştur. Öte yandan genç işgörenleri bir işletmeye bağlayan nedenler ise, aynı işletmede kalmak suretiyle kıdem elde etmek ve yükselmektir. Genç işgörenlerin sık sık iş değiştirmesi, her defasında kendilerini işletmeye kabul ettirmelerini ve işletmeye yeniden uyumlarını gerektirir.

Mc Beath bayan işgörenlerle de ilgili araştırmalar yapmıştır. Buna göre; bayan işgören bakımından bir yıl için %10'a varan bir işgören devir oranını her işletme göze alabilir. Bayan işgörenler, doğum, ev işleri, sorumluluğu gibi nedenlerle işletmeden ayrılmaktadırlar. Ancak daha yüksek yaşam standartlarına kavuşma arzusu, bayan işgörenlerin işlerinden ayrılmalarına azaltıcı etkide bulunur. Bayan işgören bakımından yasaların koymuş olduğu çalışma süresi de devir oranını etkilemektedir²¹⁵.

Yukarıdaki tabloda belirtilen diğer faktörler daha önce anlatıldığı için tekrar değinilmeyecektir. Ancak iş-işgören uyumunun çok önemli olduğu bir kez daha belirtmeli ve buna göre işe eleman alırken iş analizleri, iş tanımlarından yararlanılmalıdır. Bu konu işgörenleri işletmede tutma (işgören devrini azaltma) konularında daha detaylı olarak ele alınacak ve gerek işgörenin işe alımında ve gerekse işe alışma dönemlerinde işletme yönetiminin yapılması gerekenler belirtilecektir.

²¹⁵AYTEK a.g.e. 37-38.

B. Gönülsüz İşten Ayrılmalar ve Nedenleri

Gönülsüz ayrılanlar daha önce belirtildiği gibi, işgörenin işveren tarafından birtakım nedenlerle işlerinden çıkartılmaları ve zorunlu olarak işten ayrılmaları (emeklilik, sağlık, genel ekonomik durum) kapsar.

1. İşten Çıkarmalar (10 ve 10'dan fazla sayıda işgörenin işten çıkarılması)

İşten çıkarma, iş akdinin işveren tarafından sona erdirilmesidir. Ancak işten çıkarmalar da iki ayrı bölüm halinde ele alınabilir:

Birinci tür ayrılmalarda ekonomik etkenler önemli rol oynar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işgörenin ayrılması sonucunda yerine başka bir işgören alınmasına gerek duyulmamasıdır. Diğer bir deyişle bu çıkarmalar, çıkan kişinin yerine başkasını almayı amaçlamayan türdendir ve bu nedenle işveren için gider unsuru olmaktan çok, bir önlem niteliğindedir. Ayrıca bu tür çıkarmalardaki neden, genellikle işgörenin kendisi ile ilgili değildir²¹⁶.

Toplu işgören çıkarma kavramının ilk kez yer aldığı 3008 sayılı Kanun, toplu işgören çıkarma nedenlerinden söz etmiş, ancak bu neden ve zorunlulukların ne olduğu konusunda bir açıklık getirmemiştir. Buna göre işveren bir neden göstermek zorunluluğunda bırakılmış, bu nedenlerin varlığı ve geçerliliği konusunda ise bir yaptırım öngörülmemiştir. 931 sayılı Yasada ise, işverenler, ancak işlerini daraltma veya işgörenlerini azaltmak nedeniyle, toplu işgören çıkarma hakkına sahip olmuşlardır.

²¹⁶ADAL a.g.e. 176.

Böylece bu hükümle toplu işgören çıkarma hakkı büyük ölçüde kısıtlanmıştır. 1475 sayılı İş Kanununda 1327 sayılı Yasa ile yapılan değişiklikten sonra bu kısıtlama tamamen ortadan kaldırılmış, maddenin adı "Toplu işçi çıkarma" yerine "işten çıkarmanın sonucu" olarak değiştirilmiştir. Böylece Kanun, işgören çıkarma nedenlerini bir kenara bırakarak, sonuçları ile uğraşma yoluna gitmiştir.

Gerçekten İş Kanununun 24. maddesindeki yeni hükümlerde hizmet akdinin toplu olarak feshine ilişkin sınırlamalar tamamen kaldırılmış, bunun yerine toplu veya tek olarak işten çıkarma yönünden bir ayırım yapılmaksızın ve gerçekte fesih hakkının kullanılmasında dolaylı bir etki yaratacak bir yol izlenmiştir. İşverene yasal yolla bu olanağın sağlanması, toplu işgören çıkarma nedenlerine hukukî değil, uygulama açısından değinmeyi gerekli kılmaktadır.

İşverene yasal yolla bağlanan bu geniş olanaklar sonucu, uygulamada karşılaşılan toplu işgören çıkarma nedenlerini iki kısımda inceleyebiliriz. Bu nedenlerden bir kısmı ekonomik, diğerleri ise "ekonomik olmayan" nedenlerdir. Şüphesiz her işin özelliğine, işverenin şahsına, kişisel ve malî olanaklarına göre oluşan bu nedenler değişiklik göstermektedir. Ancak sonuçta bu nedenler, işverenin işyerini kapamasına, işini daraltmasına, işini ya da işyerini değiştirmesine neden olduğu ölçüde toplu işgören çıkarmayı gerektirmektedir.

a. Ekonomik Nedenler

İşverenler, işletmelerinde karşılaştıkları ekonomik baskılara, işyerlerini kapatmak ya da işgören sayısını azaltmak yolu ile karşı durmaya

çalışırlar. Ekonomik baskılara, hammadde fiyatlarının, ücretlerin, vergilerin yükselmesi ve dolayısıyla maliyetlerin artması, mevsimsel dalgalanmalar örnek olarak verilebilir.

b. Ekonomik Olmayan Nedenler

İşverenler ekonomik darboğazlarla karşılaşmaksızın da işletmelerini kapatmak ya da işgörenlerinin bir kısmını toplu halde işten çıkarmak zorunda kalabilirler. İşverenlerin bu ekonomik olmayan nedenleri arasında; doğal afetler (yangın, deprem, su baskını), kazalar, savaşlar, işletme içinde yönetimden doğan anlaşmazlıklar, işverenin keyfi şekilde yaptığı işten çıkarmalar sayılabilir. Diğer yandan işverenin ekonomik olmayan bir nedenle işletmesinin bulunduğu yeri ya da işini değiştirmesi, mevsimlik bir işin tamamen sona ermesi, toplu işgören çıkarmayı gerekli klabilmektedir²¹⁷.

İş Kanunumuzun 24. maddesinde tek tek ya da toplu olarak yapılan işten çıkarmalar arasında bir ayırım yapılmaksızın getirilen hükme göre; işverenler bu Kanunun 13. maddesinde belirtilen şartlara uyarak işine son verdiği, veya 16/III gereğince iş akdini fesheden işgörenin yerine çıkma ve çıkarma tarihinden itibaren 6 ay içinde başka işgören alamaz. 17. maddenin I. bendinin b fıkrası ve III. bendleri gereğince işten çıkarılan işgörenler hakkında da, 6 aylık süre içerisinde işten çıkarmayı gerektiren sebepler ortadan kalkmış ise, aynı hüküm uygulanır²¹⁸.

²¹⁷S. ESLEK, Toplu İşçi Çıkarmaları (Yüksek Lisans Tezi) İzmir, 1985, 43-44.

²¹⁸SÜZEK a.g.e. 43-44.

İş Kanununun 24. madde hükümlerinden yararlanabilmek için, 13. madde ile 16/III ve 17/I (b), III maddeleri gereğince yapılan işten çıkarmaları ölçü olarak getirmiştir. Böylece İş Kanununun 24. madde hükümleri hem belirli süreleri hem de belirsiz süreli hizmet akidlerine uygulanacaktır. Gerçi İş Kanununun 13. maddesi belirsiz süreli hizmet akidleri için uygulanmaktadır. Fakat 24. maddede uygulanacağı belirtilen İş Kanunu madde 17/I b ve III ile 16/III, hem belirli ve hem de belirsiz süreli akidleri kapsadığından; belirli süreli hizmet akdi ile çalışan işgörenlerin iş ilişkileri, sözü edilen bildirimsiz fesih halleri ile son bulduğu takdirde bu işgörenlerde madde hükümlerinden yararlanabileceklerdir. Öyleyse İş Kanunumuzun 24. maddesinden yararlanabilmek için üç fesih hali sayılmıştır. Sayılan bu fesih halleri dikkate alındığında, bütün ağırlığın işverenin 13. maddeye dayanarak işgören çıkarmasını zorlaştırmada topladığı görülür²¹⁹.

c. İşgörenin Kusuru Sonucu İşten Çıkarma

Personel yönetimini daha yakından ilgilendiren işten çıkarma türü, işgörenin olumsuz davranışları nedeniyle işletmeden uzaklaştırmaları içerir.

Bu tür işten çıkarmaların en önemli özelliği, çıkarma nedeninin işgörenin kendisi ile ilgili olması ve genellikle çıkan kişinin yerine yeni birinin alınmasına gerek duyulmasıdır. Bu konudaki hukuk kuralları ülkeden ülkeye değişik nitelikler taşır.

²¹⁹ESLEK a.g.e. 47.

İş Kanununun haksız yere işten ayrılmalarda uyguladığı cezai müeyyidelerin caydırıcı olmamasının bir sonucu olarak işgörenin geleceğini güven altında hissetmemesi ve yarınından endişeli ve huzursuz olması, işgören devrini artıran bir etken olarak kabul edilebilir²²⁰.

İş akdinin feshi ve kıdem tazminatı konuları iş güvenliği konusu içinde daha önce ele alındığı için burada tekrar değinilmeyecektir.

İşgörenin kusuru sonucu işten çıkarmalara örnek olarak; aşırı oranda işe geç kalma ve devamsızlık (mazeretsiz ardardına üç işgünü işe gelmemesi veya bir ay içinde beş işgünü işe gelmezse), işletme içinde huzuru bozucu davranışlar, düşük iş başarımı, alkol bağımlılığı, diğer işgörenlerle geçinememe gösterilebilir²²¹.

Bu tür işten çıkarmalar ilk bakışta işgörenin hataları sonucu meydana gelmekte gibi gözükmekteyse de daha ayrıntılı bir şekilde konu incelendiğinde, işgörenin bu şekilde disiplinsiz davranışlarının nedenleri, işletme yönetiminin uygulamaları sonucuna da dayanabildiği görülebilmektedir.

2. Zorunlu İşten Ayrılmalar

a. Emeklilik

Emeklilik genellikle işgörenlerin çalışma yaşantılarının sonuna doğru olur. Emeklilik oranlarının saptanmasında yer verilen esaslar, işgörenlerin yaşları ve hizmet yıllarıdır. Belli bir insangücü grubunda, iş-

²²⁰ADAL a.g.e. 178-179.

²²¹Reducing Employee Turnover, 16.

gücü pazarındaki arzın yüksekliği, emeklilik oranını yükseltirken, insan-gücü pazarındaki arzın düşüklüğü, bu oranın düşmesine yol açar²²².

b. Askerlik

Askerlik yapma zamanı gelen genç işgörenler de işletmeden ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. Turizm sektöründe çalışanların genç olması, bu tür ayrılmaları sık sık gündeme getirmektedir.

Zorunlu işten ayrılmaların içine; ölüm, sakatlanma gibi olayları da almak gerekir. Zorunlu işten ayrılmalar, sonuçta işgören devri olayına etki ederler. Eğer bu şekilde ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenler alınıyorsa, tüm bu ayrılmalar işletme için bir gider oluştururlar.

Zorunlu işten ayrılma türleri, büyük ölçüde işletmenin işgücü yapısıyla ilgilidir. İşgücü yapısında aşırı dengesizlik olması halinde, her işletmede görülen ve her işletme için kaçınılmaz bir nitelik taşıyan zorunlu işten ayrılmalar, normalin üzerine çıkabilecek ve toplam işgören devir oranını artırabilecektir. Bu nedenle yönetimin amacı, işletmenin beşerî yapısını, onu meydana getiren bireylerin sayı, bileşim ve özellikler (kalite) bakımından optimal (en uygun ve en uyumlu) bir durum gösterdiği düzeye getirmek olmalıdır²²³.

Bir işletmede ne gençlerin ne de yaşlıların çok sayıda olması iyi değildir. Zira Mc Beath'in araştırmalarına göre "yaşlı işgörenlerin" işlerinden ayrılmalarının en yüksek olduğu dönem, işe başlamalarından

²²²AYTEK a.g.e. 35.

²²³ADAL a.g.e. 186.

sonra geçen birbuçuk ve üç yıl arasındaki dönemdir. Bu süre elverişli olmayan bir işte kalabilmek için yaşlı işgörenler tarafından en çok kabul edilen süredir. Yaşlı işgörenlerin devir oranlarının yükselmesine yol açan nedenlerin başında emeklilik, yaş haddi ve ölüm gelir²²⁴.

Gençlerin ise genellikle çabuk yükselme istedikleri, sabırsız olmaları en büyük handikaplarıdır.

Buraya kadar olan bölümde, işgören devrini etkileyen nedenleri işgörenlerden kaynaklanan nedenler, işverenden kaynaklanan nedenler ve zorunlu nedenler şeklinde üç kısımda incelemeye çalıştık.

Bir başka kaynakta ise, işgören devrinin nedenleri şu şekilde ele alınmıştır²²⁵:

1. İşletme Dışı Nedenler

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi
- Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar sağlanması
- Mevsimlik çalışma alanlarının etkileri.
- Yasaların, özellikle geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesi gibi etkiler.

2. İşletme İçi Nedenler

- İşletmenin kuruluş yeri (kent dışında veya içinde olması)

²²⁴AYTEK a.g.e. 37.

²²⁵KAYNAK a.g.e. 37-39.

- Ulaşımın niteliği (kamu taşıma araçlarından yararlanma olanakları, özel ulaşım hizmetleri, park yapma sorunları gibi)
- İşin türü ve güçlüğü
- Kötü örgütsel koşullar (işte sık sık yer değiştirme, çalışma kurallarında aşırı katılıklar)
- Ücretleme sisteminin bozukluğu (iş değerlemesinin yapılmamış olması)
- Kötü iş koşulları (kaza olasılıklarının yüksekliği, işyerinin yeterli fiziksel ve estetik niteliklerinin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması)
- İşgörenlerin aşırı zorlanmaları (psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve yetenekleri açısından)
- Kötü bir personel yönetimi uygulaması (ağır ve haksız davranışların bulunması, tanınma ve kabul edilme olgusunun işletilmemesi, ilerleme ve gelişme olanaklarının eksikliği)
- İşyerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersiz olması (kantin olmaması, çalışma aralarında dinlenecek yer bulunmaması, ulaştırma servisinin eksikliği, başram hediyeleri vb.)
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalışması, aşırı işyükü bindirmeleri, kötü yönetim uygulamaları, araç ve gereçlerdeki yetersizlik).

3. Kişisel Yaşam Koşullarıyla İlgili Nedenler

- Başka bir işe karşı duyulan istek
- Oturma ve yaşama alışkanlıklarındaki değişiklikler
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.)

- Yaş ile ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet gibi)
- Öğrenim ve eğitim gereksinimleri (kendi ya da çocukları için)
- Çeşitli psikolojik, fizyolojik nedenler (sağlık durumu, iş çevresi)
- İşle ilgili ideal ve özlemlerin gerçekleşmemesi.

İşgören devrine ait nedenlerin gruplandırması ne şekilde yapılırsa yapılsın, önemli olan işgörenlerin bu nedenlerin bir ya da birkaçından etkilenmesi sonucunda işletmeden ayrılması ya da işverence çıkarılmasıdır. Burada işletme yönetimi, içiçe geçmiş görüntüde olan bu nedenlerden kendisinin kontrolü altında olabilecekler varsa, onları bulup gerekli tedbirleri almalı ve sonuçta işgören devrini işletme için en uygun seviyede tutmaya çalışmalıdır.

III. İŞGÖREN DEVRİNİN MALİYETLERE ETKİLERİ

İŞGÖREN DEVRİNİN MALİYETİNİN HESAPLANMASI VE BAŞLICA GİDER KALEMLERİ

İstihdam konusu özellikle konaklama endüstrisinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü otellerdeki işgören devir oranları yıllık %100'lere, restoranlarda ise yıllık %300'lere varmaktadır. Bu devir oranlarının büyük bir kısmı yarı nitelikli işleri yapan işgörenlerce veya alt kademelerde çalışan işgörenlerce meydana getirilmektedir. En az devir hızına sahip otel ve restoranlarda bile yıllık en az %10 ila %15 arasında devirhızı oranı

görülmekte, bu işletmeler hastalık, doğum veya emeklilik nedenleriyle yeni işgören alımı yoluna gitmektedirler²²⁶.

Konaklama işletmeleri ortalama olarak tüm işgücünü her dört ayda bir değiştirmektedir. Birçok endüstri için bu ortalama 4,2 yıldır²²⁷.

İşgören devir hızının kapsamlı etkisi (hem maliyetlerin büyüklüğü açısından, hem de işgörenlerin ve müşterilerin tatmini açısından) nadiren anlaşılır. İşgören devir hızı, otel endüstrisinde müşteri-işgören ilişkisinin yoğun olması nedeniyle özel bir önem taşır. Tatmin olmuş, motive edilmiş ve süreklilik gösteren bir işgücü, işte bu yüzden önemli bir başarı faktörüdür. Bir işgörenin işverenle olan anlaşmasının bitimi, gerçekte bir dizi olayların son basamağıdır ve var olan hoşnutsuzluğun son bir açıklamasını sağlar.

Konaklama endüstrisindeki insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, uzun dönemli istihdama yönelik değildir. Yöneticiler, uzun çalışma saatleriyle birleştirilmiş düşük maaş ve ücretler ve işgörenlere karşı genel bir aldırnamazlık şeklinde bir felsefeyi benimsemişlerdir.

Yüksek devir hızı çok maliyetlidir. Maddî maliyetlerin düzeyi büyük ölçüde işletmelerin harcama politikalarına göre belirlenecektir. Manevî maliyetler ise sayısız olup, işletmenin başarısını ve kârlılığını da et-

²²⁶D.E.LUNDBERG, The Management of People in Hotels and Restaurants (1992) 5.b., Dubuque, 106.

²²⁷WOODS-MACAULAY a.g.e. 80.

kileyecektir. Burada önemli olan nokta, işgöreni işletmede tutma uygulamalarının bile daha pahalı olmayacağıdır²²⁸.

Bir işgörenin işletmeden ayrılması, aynı işyükünün devam ettirilmesi durumunda yeni bir işgörenin işe alımını gündeme getirir. İşletme, ayrılan işgörenle beraber, onun deneyiminden ve eğitimine yaptığı masraflardan artık yararlanamayacak ve hatta yeni alınan işgören için ilave işe alma ve eğitime tâbi tutma masraflarına girişecektir.

Simms'e göre eğitim, işe alma, üretim maliyetleri dengelenmeden işgören işletmeden ayrılırsa, bu durum işletmenin zararına olacaktır. Bu durumda işletme bu işgörene ne kadar (işe alma ve eğitim konularında) yatırım yapmışsa, zararı o kadar çok olacaktır²²⁹.

Yakın zamanda yapılan birçok çalışma göstermiştir ki, verimi düşük işgörenler verimi yüksek işgörene göre işletmede kalmaya daha az meyillidirler. Bunun nedeni; işletmenin verimi yüksek işgörenleri işletmede kalmaları için ödüllendirmek suretiyle onları teşvik etmelerine bağlanabilir. Verimi düşük işgörenler ise işletmece teşvik edilmezler.

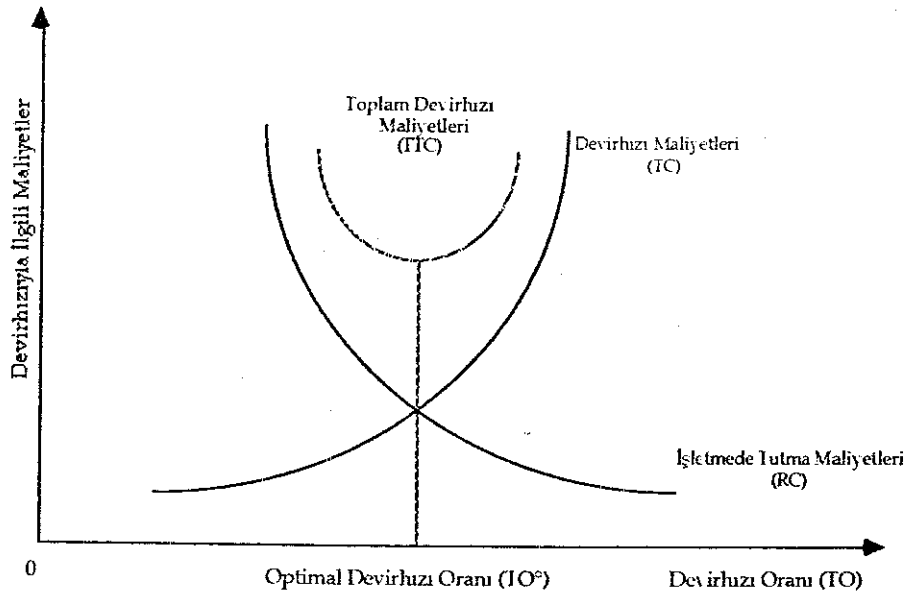
İşgörenlerin işletmeden ayrılmalarının (ister gönüllü, ister gönülsüz olsun) işletmeye olan maliyetleri şunlardır: Direkt ayrılma maliyetleri (çıkış görüşmeleri), yerlerine yeni işgören alma maliyeti ve eğitim maliyetidir. Bununla birlikte bir de işgörenleri işletmede tutma çabalarının da bir maliyeti olacaktır (artırılan ücret ve maaşlar gibi). Aşağıdaki şekilde bu iki çeşit maliyetin değişik düzeylerdeki devir oranına göre bir-

²²⁸DENVIR-MCMAHON a.g.e. 143.

²²⁹PGF GROUP PROJECT a.g.e. 19-20.

birlerini keserek ters yönde gittikleri gösterilmiştir. Şekil aynı zamanda optimal düzeydeki işgören devrinin örgütün yararına olacağını da belirtmektedir²³⁰.

Şekil 19



İşgören devir hızıyla ilgili çalışma, örgütsel davranışın hem teorik hem de pratik önemiyle yakından ilgilidir. Devir hızının işletmeye olan toplam maliyetleri mutfakta yardımcılık yapan bir kişi için 50 US\$'dan başlayıp, üst düzey bir yönetici için binlerce dolara varabilir²³¹.

İşgören devrinin işletmeye olan maliyetleri iki şekilde belirtilebilir; direkt maliyetler ve dolaylı maliyetler. Direkt maliyetler; ayrılan işgören için gerekli işlemlerin yapılması, belgelerin hazırlanması, çıkış görüşmesinin yapılması, muhasebe giderlerinden oluşur. Dolaylı maliyetler

²³⁰HENEMAN-SCHWAB-FOSSUM-DYER, Personnel/Human Resource Management (1989) 4 b., Boston, 187-188.

²³¹MOK-FINLEY a.g.e. 72.

ise; işgörenin ayrılma kararı verdiği ve ayrıldığı süre içinde işgörende ve diğer işgörenlerde görülen verim düşüklüğü, işgörenin ayrılması ile yeni işgören alınuncaya kadar geçen zamanda üretimdeki kayıplardan oluşur.

Bunların dışında işletmeye yeni işgören alınması halinde şu giderler de sözkonusu olacaktır: Yeni işgören işe alınuncaya kadar; ilan giderleri, başvuruların tıbbî ve psikolojik uyumlarını araştırmak için yapılan araştırmalar ve bunlar için harcanan zaman, başvurma yazılarının incelenmesi, seçim, davet için yazılar, referansların kontrolü, işe girme formaliteleri, gözönüne alınmayan başvuruların cevaplandırılması ve geri yollanmasıdır.

İşe alındıktan sonra ise, yeni işgörenin her türlü eğitim giderleri, yeni işgören tarafından israf yolu ile üretimdeki kayıplar, malzeme ve teçhizatın yıpranması ve aşınması, hizmetin kalitesinde bozulma ve hatalar, yeni işgörenin yol açtığı iş kazaları, yeni işgöreni çabuk eğitmek için yapılan fazla mesai ve nezaret giderleri sözkonusu olacaktır²³².

Yeni işgörenin işletmeye ve işine alışabilmesi için eğitime ve oryantasyona tâbi tutulması gerekir. Eğitim ise ikiye ayrılır; resmî eğitim ve işbaşı eğitimi. Resmî eğitim; işbaşında eğitimin aksine örgütlenmiş bir çerçeve içinde gerçekleştirilebilir. İşbaşında eğitim ise genelde daha kıdemli kişiler tarafından yeni işgörenin işi yaparken bizzat görerek eğitilmesidir.

²³²ADAL a.g.e. 42-43.

Oryantasyon maliyetleri ise; işgören yeni işyerine ilk defa geldiği anda ortaya çıkan maliyetlerdir. Diğer bir deyişle, bu maliyetler, işletmeye yeni gelen bir işgörenin organize edilmiş programlar çerçevesinde yeteneklerini nasıl kullanacağını öğrenirken katlanılan fedakârlıklardır. Bunlar arasında işletmenin felsefesini, amaçlarını, usullerini, politikalarını, iletişim kalıplarını ve benzeri konuları öğrenme bulunmaktadır.

Eğitim maliyetleri eğer eğitim işbaşında değil de işletme dışında bir eğitim alma şeklinde olacaksa farklı olacaklardır. Böyle bir durumda eğitim maliyetleri; eğitim (kurs) ücreti, ulaştırma masrafları, konaklama, yiyecek masrafları, kırtasiye masrafları, diğer masraflar, eğitim süresince ödenen maaşlar, eğitim görevlilerine ödenen maaşlardan oluşacaktır²³³.

Bir başka kaynakta devir hızı maliyet modeli şu şekilde oluşturulmuştur²³⁴:

1. Direkt İşe Alma Maliyetleri

Yeni İşgörenler

- | | | |
|----------------------------------|---|----------|
| 1. İlan | : | _____ TL |
| 2. Aracı kuruluş masraflar | | _____ |
| 3. İşletme içi verilen teşvikler | | _____ |
| 4. Başvuru masrafları | | _____ |
| 5. Yeniden işe alma masrafları | | _____ |

²³³M.ÖZCAN, İnsan Kaynakları Muhasebesi: Teorisi, Dünya'daki Uygulamalar ve Türkiye'de Bir Uygulama Denemesi (Basılmamış Doktora Tezi) Bursa 1992, 66, 67, 181.
²³⁴J.FITZ-ENZ, How to Measure Human Resources Management (Presents a Proven Method for Accurately Measuring the Productivity of the Personnel Function) (1984) America, 174-175.

6. İşgörene verilen maaş ve diğer kazançlar _____
7. Personel bölümüne ait genel giderler _____
8. İşe uyum masrafları _____
9. Direkt işe alma masrafları toplamı _____
10. Kişi başına maliyet
(9'u alınan toplam kişi sayısına bölünüz) _____

Dolaylı İşe Alma Maliyetleri

11. Kişi başına yönetimin harcadığı zaman _____
12. Kişi başına denetimcinin harcadığı zaman _____
13. Kişi başına oryantasyon ve eğitim harcamaları _____
14. İş öğreninceye kadarki kişi başına verimlilik
kayıbı veya fırsat maliyeti _____
15. Kişi başına dolaylı işe alma maliyeti toplamı _____
16. Kişi başına işe alma maliyetleri toplamı _____
17. Toplam işe alma maliyetleri
(16'yı alınan kişi sayısı ile çarpınız) _____

İşletme İçi Yer Değiştirmenin Direkt Maliyetleri

Yer Değiştirmeler

18. Başvuru masrafları : _____ TL
19. Yer değiştirme masrafları _____

20. İşgörenin ücreti ve diğer kazançları _____
21. Personel bölümü genel masrafları _____
22. Direkt yer değiştirme maliyetleri toplamı _____
23. Kişi başına direkt maliyetler
(22'yi yerleştirilen kişi sayısına bölünüz) _____

İşletme İçi Yer Değiştirmenin Dolaylı Maliyetleri

24. Kişi başına yönetimin harcadığı zaman _____
25. Kişi başına denetimcinin görüşmede
harcadığı zaman _____
26. Kişi başına eğitim için harcanan zaman _____
27. Kişi başına işi öğreninceye kadarki verimlilik
kayıbı veya fırsat maliyeti _____
28. Kişi başına dolaylı yer değiştirme
maliyetleri toplamı _____
29. Kişi başına toplam maliyet (23 ile 28'i toplayınız) _____
30. İşletme içi yer değiştirme maliyetlerinin toplamı
(29'u yerleştirilen kişi sayısı ile çarpınız) _____
31. Toplam devir hızı maliyetleri _____
32. Hedeflenen azaltma yüzdesi % _____
33. Yapılabilir tasarruflar _____ TL

İşgören devrinin işletmeye olan maliyetleri özetle üç kısımda toplanabilir: İşgörenin işinden ayrılma maliyeti, yeni işgörenin işe alınması maliyeti ve eğitilmesi maliyetidir. Tüm bu maliyetlerin işletmeye getirdiği yükler formüller yardımıyla da gösterilebilir.

Ayrılma maliyetleri; dört adet maliyet unsurundan oluşur. Bunlardan birincisi çıkış görüşmesidir. Çıkış görüşmesinde görüşmeyi yapan görüşmecinin ve işinden ayrılan işgörenin harcadıkları zaman sözkonusudur. Bir diğer maliyet unsuru işgörenin ayrılmasıyla ilgili olarak yapılan idarî görevlerdir. Bordrodan işgörenin ilişkisinin kesilmesi, işgörene sağlanan kazançların bitimi gibi konuları içerir. Üçüncü maliyet unsuru; işgörenin işinden ayrılması dolayısıyla işletmenin yaptığı ödemedir (tabii böyle bir uygulama varsa bu durum geçerlidir). Dördüncü maliyet unsuru ise, artırılmış işsizlik vergisidir. Böyle bir artış, işletmenin yıllık devir hızı oranına bağlı olarak değişir. Eğer işletmenin yıllık devir hızı piyasadaki normal düzeyin üzerinde olursa, o zaman işletmenin ödeyeceği işsizlik vergisi miktarı artacaktır.

Ayrılma maliyetlerine ait dört maliyet unsurunun son iki tanesinin uygulanması ülkemizde farklı şekilde olmaktadır. İşgören, daha önce belirtildiği gibi İş Kanunundaki esaslara uygun olarak kıdem tazminatından yararlanabilme hakkına sahiptir. Sonuncu maliyet unsuru olan işletmenin ödemesi gereken işsizlik vergisi veya işi olmayan işgörenin belirli bir süre (yeni bir iş buluncaya kadar) alması için verilen işsizlik sigortası uygulamaları ise henüz Türkiye'de yapılmamaktadır.

Ayrılma maliyetleri şu şekilde hesaplanabilir:

Çıkış görüşmesi (S₁)

$$\text{Görüşmecinin harcadığı zamanın maliyeti} = \left(\frac{\text{Görüşmeden önce gerekli olan zaman} + \text{Görüşme için gereken zaman}}{\text{Görüşmeden önce gerekli olan zaman} + \text{Görüşme için gereken zaman}} \right) \times \text{Bu süre içinde görüşmeciye ödenen ücret} \times \text{(O dönemde ayrılan kişi sayısı)}$$

$$\text{Ayrılan işgörenin harcadığı zamanın maliyeti} = \frac{\text{Görüşme için gereken süre}}{\text{Ayrılan işgörene ödenen ücretin ağırlıklı ortalaması}} \times \text{o dönemde ayrılan kişi sayısı}$$

Ayrılmayla İlgili Yapılan İdari Görevler (S₂)

$$S_2 = \frac{\text{Ayrılmayla ilgili işlemlerin yapılması için personel bölümünün harcadığı süre}}{\text{Personel bölümü çalışanlarına ödenen ortalama ücret miktarı}} \times \text{o dönemde ayrılan kişi sayısı}$$

Ayrıma Dolayısıyla İşletmenin Yaptığı Ödeme (S₃)

$$S_3 = \text{Ayrılan işgören başına yapılan ödeme} \times \text{ayrılan kişi sayısı}$$

İşsizlik Vergisi (S₄)

$$S_4 = \left(\frac{\text{İşsizlik vergisi taban miktar}}{\text{İşsizlik vergisi miktar}} \right) \times \left[\left(\begin{array}{c} \text{En az } \$ 7000 \\ \$ 7000 \times \text{kazanan işgörenlerin sayısı} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Eğer kazançlar } \$ 7000 \text{'in} \\ \text{altındaysa bunların ağırlıklı ortalaması} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \$ 7000 \text{'in altında} \\ \text{kazançları olan} \\ \text{işgörenlerin sayısı} \end{array} \right) \right]$$

$$+ \left(\frac{\text{İşsizlik vergisi miktar}}{\text{İşsizlik vergisi miktar}} \right) \times \left(\begin{array}{c} \$ 7000 \text{ veya kazançlar} \\ \$ 7000 \text{'in altındaysa bunların ağırlıklı ortalamaları} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{O dönemdeki} \\ \text{ayrılan işgörenlerin} \\ \text{sayısı} \end{array} \right)$$

İşsizlik vergisi uygulaması henüz ülkemizde uygulanmadığı için ilerideki hesaplamalarımıza dahil edilmeyecektir. Burada sadece bir fikir vermesi açısından bu formül verilmiştir. Formülde geçen \$ 7000 devletin belirleyeceği bir değerdir.

Ayrıma maliyetlerinin dışında işgören devrinin maliyetlerini ikinci olarak oluşturan maliyet, ikame maliyetidir. İkame maliyeti ise se-kiz adet maliyet unsurundan oluşur.

- İş imkânının olduğunun duyurulması.
- İşe almadan önce yapılan idari görevler, örneğin başvuran adayların kabulü ve referanslarının gözden geçirilmesi.
- İşe giriş görüşmesi veya belki de çok çeşitli görüşmeler.
- Test uygulama ve/veya diğer çeşitteki değerlendirme yöntemleri.
- İşgörenin işe alımı konusunda söz sahibi olanların kendi aralarında yapacakları toplantılar (eğer yapıyorsa). Bu toplantılarda yeni işgören alımının gerekli olup olmadığı görüşülür, iş analizleri, iş tanımları yeniden gözden geçirilir, başvuran adayların işe uygun olup olmadığı tesbit edilip, nihaî karar verilir.
- Seyahat ve taşınma masrafları; işletmeye iş için başvuran tüm adayların gidip gelme masrafları ve işe alınan işgörenlerin varsa taşınma masrafları, bu masraflara dahildir.
- İşgörenin işe kabulünden sonraki aşamada işletmenin işgörenin uyumuna yönelik yapacağı tüm faaliyetler.
- Tıbbî muayeneler (eğer uygulanıyorsa). Bu muayeneler işletme içinde de işletme dışında da yapılabilir.

Tüm bu sekiz maliyet unsuru işinden ayrılan bir işgörenin yerine alınacak yeni bir işgörenin "ikame maliyetleri" başlığı altında işletmeye getireceği maliyetleri oluşturur.

Ikame maliyetleri şu şekilde formülleştirilebilir;

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

$$R_2 = \left(\begin{array}{l} \text{İstihdam öncesi} \\ \text{işe alma öncesi} \\ \text{yapılan idarî} \\ \text{görevler} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{personel bölümünün} \\ \text{idarî görevlerini} \\ \text{yapması için} \\ \text{gerekli süre} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Personel bölümünde} \\ \text{çalışan işgörenlerin} \\ \text{ortalama ücret} \\ \text{miktarı} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{o dönemde başvuran} \\ \text{adayların sayısı} \end{array} \right)$$

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

$$R_4 = \left(\begin{array}{l} \text{kullanılacak} \\ \text{araç - gereçlerin} \\ \text{kişi başına maliyeti} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{kişibaşına} \\ \text{x puanlama} \\ \text{maliyeti} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{o dönemde} \\ \text{x yapılan testlerin} \\ \text{sayısı} \end{array} \right)$$

$$R_5 = \left(\begin{array}{l} \text{Yetkili} \\ \text{kişilerin} \\ \text{toplantısı} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Toplantı için} \\ \text{gerekli süre} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Personel} \\ \text{bölümü} \\ \text{işgörenlerine} \\ \text{ödenen ücret} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Bölüm} \\ \text{temsilcisine} \\ \text{ödenen ücret} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{o dönemde} \\ \text{x yapılan} \\ \text{toplantıların} \\ \text{sayısı} \end{array} \right)$$

$$R_6 = \left(\begin{array}{l} \text{Seyahat / taşınma masrafları} \\ \text{R}_6 \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Kişi başına} \\ \text{ortalama} \\ \text{seyahat maliyeti} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{başvuran} \\ \text{x aday} \\ \text{sayısı} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{İşe alınan} \\ \text{yeni personel} \\ \text{başına ortalama} \\ \text{taşınma maliyeti} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{İşe alınan} \\ \text{x yeni personele} \\ \text{sayısı} \end{array} \right)$$

$$R_7 = \left(\begin{array}{l} \text{İşe alma} \\ \text{sonrası} \\ \text{oryantasyon} \\ \text{maliyeti} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Kişi başına} \\ \text{oryantasyon için} \\ \text{gerekli süre} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Personel bölümü} \\ \text{x işgörenlerine} \\ \text{ödenen ortalama} \\ \text{ücret miktarı} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{o dönemde} \\ \text{x işletmeye alınan} \\ \text{işgören sayısı} \end{array} \right)$$

(R7)

$$R_8 = \left(\begin{array}{l} \text{İşletme içinde yapılan} \\ \text{tıbbî muayeneler} \\ \text{R}_8 \end{array} \right) = \left(\begin{array}{l} \text{Muayene için} \\ \text{gerekli} \\ \text{zaman} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Muayene eden} \\ \text{x kişiye ödenen} \\ \text{miktar} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{kullanılan} \\ \text{malzemelerin} \\ \text{maliyeti} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{O dönemde} \\ \text{x işletmeye alınan} \\ \text{işgören sayısı} \end{array} \right)$$

(veya)

$$\begin{array}{l} \text{Tıbbî muayeneler işletme} \\ \text{dışında yapılacaksa} \\ \text{(R}_9\text{)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Muayene başına} \\ \text{işletmenin ödediği} \\ \text{miktar} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{O dönemde işe alınan} \\ \text{işgörenlerin sayısı} \end{array}$$

İşgören devri maliyetlerinin üçüncü ve son maliyet kalemi eğitim maliyetleridir. Eğitim maliyetlerinde iki nokta önemlidir. Bunlardan ilki, eğer işletmede resmî bir oryantasyon programı varsa, yeni işgörenin işe alımı dolayısıyla kişi başına olan maliyetler, eğitim maliyetleri kısmında yer almalıdır.

Unutulmaması gereken nokta, oryantasyon programıyla ilgili maliyetlerin tümü, %100 işgören devriyle ilgili olmadıkça hesaba katılmamalıdır.

İkinci olarak, işgören devriyle ilgili esas maliyet muhtemelen, yeni işgörenin işi öğrenme dönemindeki azalan verimlilik olup, resmî eğitim ve işe alırkenki maliyetlere dahil edilmemelidir. Bunun nedeni, işe alırken sık sık resmî ölçüm programlarının bulunmamasıdır. Böylece öğrenme dönemindeki verimlilik kaybının parasal olarak tam bir ölçümü yapılamamaktadır.

Eğitim Maliyetleri

$$\begin{array}{l} \text{Eğitim masrafı} \\ \text{(T}_1\text{)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Her bir eğitim} \\ \text{paketinin maliyeti} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{O dönemde işe} \\ \text{alınanların sayısı} \end{array}$$

$$\begin{aligned}
& \text{Resmî eğitim} \\
& \text{program süresindeki} \\
& \text{düzenlemeler} = \left[\begin{array}{cccc} \text{Eğitim} & \text{Eğitiminin} & \text{Yürütülen} & \text{Yeni işgörene} \\ \text{programının} & \text{ortalama olarak} & \text{programların} & \text{ilgili yapılan eğitim} \\ \text{uzunluğu} & \text{aldığı ücret} & \text{sayısı} & \text{maliyetlerinin oran} \end{array} \right] \\
& T_2 \\
& + \left[\begin{array}{ccc} \text{Eğitim gören} & \text{Bu dönemde eğitilen} & \text{Eğitim} \\ \text{işgören başına} & \text{x yeni işgörenlerin} & \text{x programının} \\ \text{ortalama ödenen ücret} & \text{toplam sayısı} & \text{uzunluğu} \end{array} \right] \\
& \text{Görev üstlenimi} \quad \text{Bu uygulama} \quad \left(\begin{array}{cc} \text{kıdemli işgörene} & \text{eğitim nedeniyle} \\ \text{ödenen ortalama} & \text{verimlilikteki} \\ \text{ücret} & \text{oranlı azalma} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{cc} \text{Yeni işgörene} & \text{Bu dönemde} \\ \text{ödenen} & \text{yapılan} \\ \text{ücret} & \text{uygulama sayısı} \end{array} \right) \\
& \text{için yapılan uygulamalar} = \text{için gerekli} \times \left[\begin{array}{cc} \text{kıdemli işgörene} & \text{eğitim nedeniyle} \\ \text{ödenen ortalama} & \text{verimlilikteki} \\ \text{ücret} & \text{oranlı azalma} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{cc} \text{Yeni işgörene} & \text{Bu dönemde} \\ \text{ödenen} & \text{yapılan} \\ \text{ücret} & \text{uygulama sayısı} \end{array} \right] \\
& T_3 \quad \text{saat sayısı}
\end{aligned}$$

235

IV. İŞGÖREN DEVİR ORANINI HESAPLAMA YÖNTEMLERİ

A. ÇEŞİTLİ YÖNTEMLERİN İNCELENMESİ

İşgören devri kavramlarına ait çok çeşitli tanımlarda olduğu gibi, işgören devir oranının (hızının) hesaplanmasına ilişkin çok çeşitli hesaplamalar sözkonusudur. Aslında hesaplamalar işgören devri kavramına getirilen açıklamaların sayısal şeklidir. Dolayısıyla çok çeşitli hesaplama yöntemlerinin olması normaldir.

1. Çıkışlar Üstüne Kurulu Oranlar

Bu oranların en yaygını, "Ayrılmalar" ya da "Ortalamalar Formülü" adıyla da bilinen ve aynı zamanda "American Bureau of Labor Statistics tarafından da kullanılan orandır:

$$\text{İşgören devir oranı} = \frac{\text{Çıkışlar toplamı}}{\text{Dönem içi ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Eski Batı Almanya İşveren Sendikaları Birliği'nin kullandığı BDA Formülü ya da bu formülü ortaya atanın adıyla Bretschneider Formülü de aynı şekilde bir oranlamayla kurulmuştur.

$$\text{İşgören devir oranı} = \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Ortalama işgören sayısının hesaplanması ise aşağıdaki gibidir.

$$\text{Ortalama işgören Sayısı} = \frac{\text{Devrebaşı İşgören Sayısı} + \text{Devresonu İşgören sayısı}}{2}$$

olarak veya işgören sayılarının toplamının dönemiçi ay sayısına bölünmesiyle elde edilir.

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{Aylık İşgören Sayıları}}{\text{Dönem İçi Ay Sayısı}}$$

Gene bir başka yazar Marr, çıkışların temel alındığı işgören devir oranını şöyle kurmaktadır²³⁶:

²³⁶KAYNAK a.g.e. 42-43.

$$\text{Ortalama Devir Oranı} = \frac{\text{(Gönüllü) Çıkışlar}}{\text{İşgören Miktarı + Devrebaşı Girişler Sayısı}}$$

Çıkışlar üzerine kurulu oranlar yıllık bazda olabilecekleri gibi aylık bazlarda da olabilir. Daha önce bahsedilen ortalamalar formülünün aylık bazda gösterimi aşağıdaki şekildedir²³⁷:

$$\text{Aylık İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Ay içinde işinden ayrılanların toplamı}}{\text{Ay içindeki ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

$$\text{Ay içindeki Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{Aybaşındaki İşgören Sayısı + Aysonundaki İşgören sayısı}}{2}$$

2. Girişler Üstüne Kurulu Oranlar

Literatürde "girişler" kavramına dayandırılarak verilen oranın pek ilgi çekmediği görülmektedir. Bu oranı kısaca şöyle belirleyebiliriz:

$$\text{İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Sözkonusu oranın fazla ilgi çekmeme nedeni, "girişler" kavramının belli bir dönüşüm olgusunu yansıtmaktan uzak kalmakta olmasıdır.

²³⁷Reducing Employee Turnover a g e. 4.

c. Çıkışlar ve Girişler Üstüne Kurulu Oranlar

Dönüşüm olgusu sonuçta bir giriş ve çıkışlar süreci olduğuna göre, bu durumu yansıtacak en uygun oran girişler ve çıkışları birlikte ele alabilecek bir oran olmalıdır. Ancak bu kez de belirtilen iki kavramın nasıl birleştirilebileceği sorunu ortaya çıkacaktır. Buna göre;

$$\text{İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Girişler + Çıkışlar}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100 \text{ 'dür.}$$

Ancak bazı düşünörlere göre yukarıdaki "girişler+çıkışlar" ifadesi pek gerçekçi bir nitelik göstermez. Bu nedenle "girişler+çıkışlar" bileşkesinin ortalamasının alınması yeğlenir. Bu durumda oran²³⁸;

$$\text{İşgören Devir Oranı} = \frac{\frac{\text{Girişler + Çıkışlar}}{2}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Bugün turizm endüstrisinde işgören devir oranını hesaplamak için yaklaşık 25 adet farklı yöntem vardır. Bununla birlikte işgören devir hızını hesaplamada kullanılan yöntemler yalnız başlarına yeterli olmamakta, bulunan değerlerin yanına bazı hesaplamaların da eklenmesi ihtiyacı duyulmaktadır. Yine de işgören devir oranlarını hesaplama yöntemlerinin yararları şu şekilde belirtilebilir²³⁹:

²³⁸KAYNAK a.g.e. 43.

²³⁹R.C.LEWIS-T.BEGGS-M.SHAW-S.A.CROFFOOT, The Practice of Hospitality Management II-Profitability in a Changing Environment (1986) Connecticut, 282.

- Yöntemlerin hepsi de kullanımı kolay yöntemler olup, ilgili verilerin düzenli bir şekilde personel bölümünce tutulmalarını gerektirir.

Bu yöntemlerin aylık ve bölümler bazında hesaplanması daha yararlı olacaktır.

- Bu yöntemlerle hesaplanan veriler sektöre ait verilerle karşılaştırma yapma imkânı verir.
- Yöntemlere konu olan verilerin incelenmesi yapılırken, işgörenin işletmeden neden ayrıldığıının bilinmesi (gönüllü, gönülsüz, zorunlu sebepler gibi) analizin yapılmasında kolaylıklar sağlayacaktır.

B. TEZDE KULLANILACAK YÖNTEMİN SEÇİMİ

İşgören devir oranını hesaplamak için kullanılan yöntemlerin çeşitliliği ilk bakışta karışık bir olay gibi gözükebilir. Bunun esas nedeni daha önce belirtildiği gibi devir olayına farklı açılardan yaklaşılmış olunmasıdır. Önemli olan öncelikle işgören devir kavramının ne anlam ifade ettiğini tesbit etmek ve buna göre en uygun yöntemi seçmektir.

Üretim sürecinin yürütülmesi için belli bir işgücü kadrosunun görev başında olması gerekecektir. Zaman sürecinde bu kadrodaki bir yerin boşalması, eğer üretimin kısıtlanması öngörülüyorsa, üretim sürecinin aksamaması bakımından hemen doldurulmalıdır. Bu yaklaşım, işgücü dönüşümü olgusunu bir çıkış-giriş denkleği açısından görmektedir.

Çalışmakta olan kadroyu oluşturan yer sayısı süreç içinde aynı kaldığında, işgören devir oranı hesaplanırken, çıkışlar ya da girişler miktarının esas alınması konusunda kayıtsız kalınabilir. Bu durumda daha önce verilen "ortalamalar" oranı kullanılabilir. Ancak bu oranın uygulama geçerliliğinin olması, zaman sürecinin olduğunca kısa tutulması ile olanak bulur. Çünkü işletmeler, süreç içinde işgören kadrolarını üretim miktarına göre ister istemez genişletip daraltacaklardır. Bu durumda giriş ve çıkış olaylarının nasıl yorumlanacağı ve ilgili oranın nasıl kurulacağı sorunu ortaya çıkar. Uygulamada girişler veya çıkışlar değerlerinden birinin büyük olarak ortaya çıkması sonucu sorun şekillenir. Sayısal olarak büyük çıkan değer bir bölümü, küçük çıkan değeri dengeleyip gerçek işgören devrini belirlerken, diğer bölümü işgören kadrosundaki artış veya azalış miktarını ortaya çıkarır²⁴⁰.

Bu anlatılanlara paralel olarak, tezimizde yerine geçme (net işgören devri) formülü kullanılacaktır. Bu formülümüzün çıkış noktasını, belirli bir devrede işletmeden ayrılanların yerine geçenlerin sayısını saptamak ve işgören devrini bu temele göre hesaplamak oluşturur. Formül, işletmenin gelişim durumunu gözönüne alarak iki alternatiflidir. Gelişen, işgören sayısını artırmakta olan bir işletmede, çıkan işgörenin yerine mutlak yenisini almak gerekeceğinden, aşağıdaki formül işgören devrini tam olarak verir:

$$\text{İşgören devir oranı} = \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100 \text{ (Genişleyen İşletmede)}$$

²⁴⁰KAYNAK a.g.e. 45.

Eğer işletme çeşitli nedenlerle işgören kadrosunu azaltma yoluna gidiyorsa o zaman formülümüz;

$$\text{İşgören devir oranı} = \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100 \text{ (Küçülen İşletmede)}$$

Aslında, işgören sayısını aşağı yukarı dengede tutan ya da artıran bir işletme için ortalamalar formülü ile yerine koyma formülü arasında sonuçları bakımından bir fark yoktur. Sorun, işgören sayısını azaltan bir işletme için sözkonusudur (ekonomik bir kriz, sözleşme ile alınan işgörenlerin görevlerinin tamamlanması ve sözleşmelerinin sona ermesi gibi). O zaman da küçülen işletme için yukarıda verilen formül geçerli olacaktır.

İşgören devir oranını hesaplamak için seçilen formülün belirlenmesinden sonra iki hususun da gündeme gelmesi sözkonusudur. Bunlardan birincisi daha önce de bahsedildiği gibi; çeşitli nedenlerle işinden ayrılan, örneğin 50 kişinin yerine 50 kişi alınması işletme tarafından öngörülmüşse, ancak işgören devrine ait hesaplamaların yapılacağı dönemde henüz 40 kişi alınmış ise, o zaman öngörülen sayı olan 50'nin hesaplamayı yapacak kişi tarafından dikkate alınması gerekir.

İkinci husus ise, hesaplanan işgören devir oranının tek başına fazla bir anlam ifade etmemesidir. Örneğin %15 oranında bir işgören devrinden söz ederken 100 işgörenden 15 işgörenin değiştiği, 85 işgörenin işinde kalabildiği düşünülebileceği gibi, 99 işgörenin işinde çalışmaya devam ederken, 1 işyeri için 99 işgörenin değiştirilmiş olduğu yeni bir işgörenin 15 kez girip çıktığı da düşünülebilir.

Tüm bu karmaşaları önlemek için birtakım yöntemlerden de yararlanılabilir.

İşgören devir oranının son derece başarılı bir şekilde hesaplanmasının yetersizliğinin bir başka sonucu da, işletmeden ayrılmaların bölümlere göre dağılımının nasıl olduğu konusunda fazla bir bilgi vermemesidir.

Tüm bu eksiklik ve karışıklıkları önlemek için kullanılacak yöntemler şu şekilde özetlenebilir²⁴¹:

1. İstikrar (Stabilite) Indexi

Bu index bir dönem içinde işinde kalabilenlerin sayısını baz alır. Genellikle bir yıl hizmet süresi dolan işgören bir yıl öncesinin işte kalan işgören yüzdesi olarak açıklanır.

$$\text{Stabilite (İstikrar) Yüzdesi} = \frac{\text{Son bir yıldır hizmette kalan işgören sayısı}}{\text{Yaklaşık olarak bir yıl önce istihdam edilen işgören sayısı}} \times 100$$

Bu index yıl içinde işletmeye katılan işgörenleri kapsamaz ve hizmet süresini pek dikkate almaz.

2. 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 ele alır.

²⁴¹D. TORRINGTON-L. HALL, Personnel Management-A New Approach (1987) Englewood Cliffs, New Jersey, 169-172.

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

$$\text{Bowe}'\text{in İstikrar Yüzdesi} = \frac{\text{2 yıl süre üzerinden eklenenlerle birlikte tüm işgö-
renlerin ay olarak hizmet süresi}}{\text{2 yıllık süre içinde işe alınan işgö-
renlerin ay olarak hizmet süresi}} \times 100$$

Konuya yaklaşım açısına göre örgütün mevcut işgücünü işlet-
mede tutmadaki başarısını değerlendirmede çok çeşitli istikrar indexleri
kullanılabilir. Bunlardan bir diğeri de eldeki yeteneklerin muhafazasına
ait indextir²⁴².

$$\text{Yetenek muhafaza Indexi} = \frac{\text{12 aylık hizmeti olan işgö-
renlerin sayısı}}{\text{Bir yıl önceki işgö-
renlerin sayısı}} \times 100$$

Burada 12 aylık bir hizmet süresinin işgörene yeterli beceriyi ka-
zandıracağı kabul edilmiştir.

Yine bu formülle bağlantılı olarak şu formül de kullanılabilir;

$$\frac{\text{12 aylık hizmeti olan işgö-
renlerin sayısı}}{\text{Şimdiki (mevcut) işgö-
renlerin sayısı}} \times 100$$

Bu formülde toplam işgücü sayısındaki değişiklikleri hesaba kat-
mak için kullanılabilir. Bir diğeri istikrar indexi ise şöyle gösterilebilir²⁴³;

$$\text{İstikrar indexi} = \frac{n}{\text{Ortalama işgö-
ren sayısı}} \times 100$$

²⁴²PGF GROUP PROJECT a.g.e. 6.

²⁴³ADAL a.g.e. 64.

n: İşletmede bir yıl ve daha fazla süreden beri çalışmakta olan işgören sayısıdır.

3. Cohort Analizi (İşte Kalış Eğrisi)

Bu yöntem Tavistock enstitüsünün insan ilişkileriyle ilgili araştırmalarından yararlanılarak ortaya çıkarılmıştır²⁴⁴.

İşgören devri hesaplamalarında yardımcı olması bakımından önemli bir yere sahiptir ve hizmet süresini temel alır. İşgörenler hizmet sürelerine ve temel alınan dönemdeki devir hızı oranlarına göre gruplandırılır. Aşağıda işte kalış eğrisi (cohort analizi)'ne ait bir örnek tablo halinde gösterilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, bu tablo Ocak, Şubat ve Mart aylarında işe girenleri kapsamaktadır. Buna göre bu üç ay boyunca işletmeye girenlerin sayısı 691'dir. Üç ay sonra yani Haziran sonu itibariyle hizmet süresi üç aydan az olup işletmeden ayrılanların sayısı 185 olarak belirtilmiştir. Bu rakamın başlangıçtası 691'den çıkartılmasıyla üç ay işletmede çalışmış olanların sayısı bulunmuştur. Ayrılanların, işe başlama dönemindeki sayıya oranlanmasıyla devir hızı oranı (%26,8) bulunmuş, çalışmaya devam edenlerin sayılarının işe girenlere oranlanmasıyla da üç aylık işte kalış oranı (%73,2) bulunmuş olur. Bu şekilde devam edilerek diğer veriler de elde edilir²⁴⁵.

²⁴⁴PGF GROUP PROJECT a.g.e. 6.

²⁴⁵B.O.PETTMAN-G.TAVERNIER, Manpower Planning Workbook (1976) Hampshire, England, 36-37.

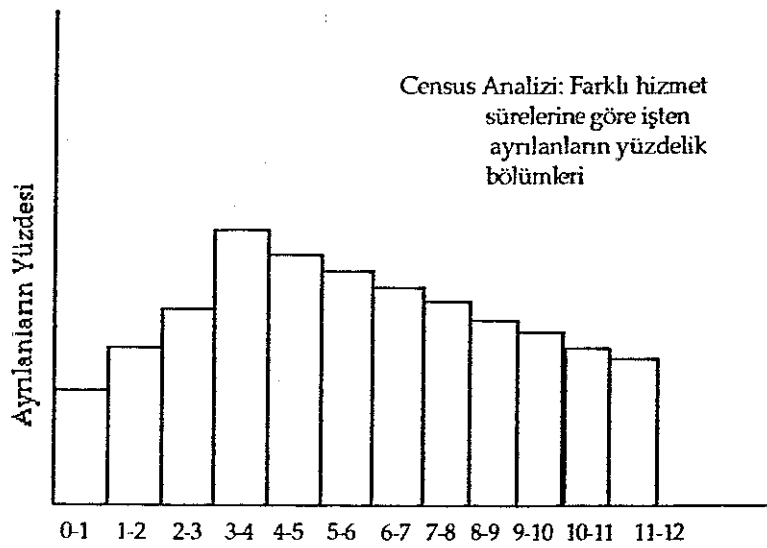
Hizmet süresi (Ay olarak)	Belirtilen süre çalışıp da işletmeden ayrılanların sayısı	İşte kalanlar (çalışanlar)	Devir hızı oranı (%)	İşte kalım oranı (%)
İşe girenler (691)				100
3'ün altında	185	506	26,8	73,2
3-6 arası	83	423	12,0	61,2
6-9 arası	62	361	9,0	52,2
9-12 arası	30	331	4,3	47,9
12-15 arası	17	314	2,3	45,4

Cohort analizi (yaşam eğrisi) yönteminin dezavantajı, orijinal olarak hazırlanan gruplar dışında başka bir grupta kullanılamamasıdır. Aynı zamanda bu bilgi, ayrıntıların geçerliliğini ve tahmin edilebilirliğini koruyarak bir zaman periyodu içinde toplanmalıdır.

4. Sayım Yöntemi

Genelde 1 yıl olan periyod içinde işletmeden ayrılanların analizidir. Ayrılanların tamamlamış oldukları hizmet süreleri aşağıdaki şekilde gösterilen bir histogram kullanılarak özetlenebilir.

Şekil 20



V. İŞGÖREN DEVRİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

İşgören devri konusu ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nde önem kazanmıştır. Pearce, ilk kez Pittsburgh'da bir makine fabrikasında John Commons tarafından işgören devri ile ilgili sistematik bir araştırma yapıldığını yazmıştır. Bu fabrikanın 10.000 işgören ile çalışabilmek için yılda 21.000 işgören işe alması gerekiyordu. Kısa bir süre sonra da ABD Çalışma Bakanlığı 100'den fazla sanayi kuruluşundaki işgören devri ile ilgili istatistikleri aylık bültenler halinde yayınlamaya başlamıştır. 1912 yılında ise ilk kez işgören devrinin ekonomik etkilerini inceleyen bir araştırma yayınlanmıştır. Bu çalışmada General Electric Company'nin yöneticilerinden Magnus Alexander, işletmecilerin dikkatini işgören devrinin maliyetleri üzerine çekmiştir. 40.000 işgöreni kapsayan 12 işletmede yapılan bu araştırma, yıllarca bu konuda yazılmış en önemli kaynak olarak kabul edilmiştir.

1920 yılında toplanan ünlü "Rochester Konferansı" ile sonraları "Rochester formülü" adı verilen işgören devrinin ölçülmesinde kullanılan bir yöntem ortaya çıkmıştır.

1920 yılından itibaren Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric Şirketinin Hawthorne fabrikalarında başlatılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan yeni görüşler, işgören devrine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Araştırmaların amacı ışıklandırma ve dinlenme saatleri gibi çalışma koşulları ile verim arasındaki ilişkileri saptamak olup, işgörenlerin istekleri, duyguları ve ihtiyaçları gibi beşerî faktörlerin etkisiyle hareket ettiklerini ve işyerinin kendine özgü tam bir sosyal sistem olduğunu or-

taya çıkarmıştır. Böylece işgören devri konusu, ilk kez beşerî bir açıdan ele alınmıştır. Elton Mayo, yapılan araştırma ve deneyler sonucu Philadelphia'da %250 oranındaki bir işgören devrinin %5'e kadar indiğini belirtmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde işgören devri konusundaki araştırmaların başlangıcı 1910 yılına kadar geriye giderken, İngiltere'de konunun önem kazanması II. Dünya Savaşı sonrasına rastlar. Bu konuda Collis ve Miles'in özellikle işgören devrinin maliyeti ile ilgili çalışmaları vardır ve bu uygulamalar "British Industrial Health Research Board"ın bir silah fabrikasında yapılmıştır.

Daha sonraki yıllarda ise "Tavistock Institute of Human Relations", "National Institute of Industrial Psychology" ve "Institute of Cost and Work Accountants" bu konuda geniş ve ayrıntılı yayınlar yapmışlardır.

Amerika ve İngiltere'nin yanısıra Almanya'da işgören devri konusunda sistematik araştırmalar ve yayınlar yapılmıştır.

1910 yılında Aachen Teknik Üniversitesi'nde yazılmış olan bir doktora tezinde taş ocaklarında çalışan işgörenlerde görülen yüksek işgören devri konusu işlenmekte ve bu konuda alınabilecek önlemlerden söz edilmektedir. Bunun dışında Alfred ve Max Weber, özellikle büyük sanayi işletmelerinde çalışan işgörenlerin ruhsal durumlarına, karşılaştıkları uyum güçlüklerine, meslek seçimi sorunlarına dikkat çekmişlerdir.

Almanya'da işgören devri konusunda yapılan araştırma ve yayınların 1960-1966 döneminde çok büyük bir ilgi çektiği ve en yüksek düzeye ulaştığı söylenebilir. Tam istihdama ulaşmış ve aşmış bir ekonomik yapının özelliklerini taşıyan Almanya'da işletmelerden ayrılan işgörenlerin yerine aynı nitelikte ve kalitede yenilerinin bulunamama tehlikesi, sorununa önemle eğilinmesi gerektiğini ortaya koymuştur²⁴⁶.

1950'lerde Tavistock Enstitüsü tarafından insan ilişkileri konusunda yapılan araştırmada işgören devir hızının sosyal bir süreç olduğunu ve işten ayrılmaların analizi gibi konularla uğraşmaktan ziyade, dikkatlerin işe girenlerin izlenmesi üzerine çevrilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Birçok araştırma göstermiştir ki, işgören devir olayı sürekli olacak ve artarak devam edecektir. Tavistock Enstitüsü bu durumun işgören devrinin kendi kendini artıran, kendi kendine oluşan doğasından kaynaklandığını belirtmektedir.

Samuel'e göre yüksek devir hızının örgüt üzerinde önemli ve zararlı etkileri vardır. İşgörenlerin devamsızlığı bazı insanları endüstriye girmede hayal kırıklığına uğratmakta ve bazı insanları da yaşlandıklarında bu endüstriyi terketmeye teşvik etmektedir. Yine Samuel'e göre işgören devir hızı işgörenle işveren arasındaki sürekli ilişkiyi keser ve böylece karşılıklı sorumluluğun gelişmesini engeller. Eskiden birarada çalışan bir ekibin dağılması oldukça yüklü maliyetlere ve dolayısıyla verimin azalmasına neden olur.

²⁴⁶ADAL a.g.e. 9-16.

İşgören devir hızı konusunda kapsamlı teoriler geliştirilmiştir. Pettman işgören devir hızıyla ilgili olarak 4 ana konuya dikkatleri çekmiştir. Bunlar; örgüt içinde iyi bir ödeme, katılım sağlama, haberleşme ve yetki vermedir. Bunlara ilave olarak psiko-sosyal değişken olan "maliyet kazancı" ve "fırsat" konuları da eklenmelidir. Örgüt içi faktörlerden duyulan tatminsizlik, örgüt dışı faktörlerin çekiciliğinden daha etkilidir.

İş tatmini olayı, kolaylıkla işgören devir hızı, devamsızlık ve düşük morale bağlanabilir. Geçmişte yapılmış birçok araştırma göstermiştir ki iş tatmin düzeyi işi bırakmayla oldukça ilişkilidir. İş tatmini konusundaki araştırmalar yüksek maliyet faktörü olması nedeniyle sürdürülmekte, bu arada tatmin olmayan işgörenin işinden ayrılıp ayrılmayacağı konusunda finansal uygulamalar sürdürülmektedir. Kiely ise, hiçbir çalışmanın iş çevresinin, ekonomik çevrenin ve aile çevresinin iş tatmini zaman içerisinde nasıl etkilediğini göstermediğini vurgulamıştır. İş tatmini bireyin duyguları, aldıkları ödüller, yönetim tarzı, denetimin niteliği gibi birçok boyuttan oluşmaktadır.

Wild ve Dawson, bazı işgörenlerin mantıklı olmayan, tahmin edilemeyen veya tanımlanamayan nedenlerden işlerini bıraktıklarını belirtmişler ve işgören devir olayını azaltmanın işletme yönetiminin kontrolünün ötesinde olduğunu söylemişlerdir. Bununla birlikte birçok kuramcı, işgörenin yer değiştirmesinde etkisi olabilecek olan kişiye ait özelliklerin, yapılan işin ve çevrenin de varlığını kabul etmişlerdir (Samuel 1969, Pettman 1974, Bevan 1987, Wild ve Dawson 1972).

Ann Denvir ve Frank Mc Mahon işgören devir hızının genel olarak örgütlerdeki etkisini incelemiş ve bu etkiyi azaltmak için kullanılabilir yöntemlere değinmişlerdir. Çalışmalarında Londra'daki dört büyük otelin (%58 ile %112) arasında değişen devir hızları, işe alma, seçim, işe yerleştirme ve eğitim konularına bakış açılarını incelemişlerdir²⁴⁷.

Connie Mok ve Dori Ann Finley Hong Kong'da bulunan otellerin yiyecek hizmetini veren işgörenlerin iş tatminlerinin demografik özellikleri ve devir hızıyla olan ilişkilerini araştırmışlardır. Bu araştırma Hong Kong'daki üç adet 1. sınıf (zincir) otelde çalışan 373 kişiyle yürütülmüştür. Sonuçta bu kişilerin diğer bölümlerde çalışanlara göre daha az bir tatmine sahip oldukları saptanmıştır. Araştırmaya katılanların %53'ünden fazlası "ücreti" işlerinin en önemli yanı olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada kullanılan iş tatmin index, daha önce Smit et al tarafından Amerika'da 600'ün üzerinde kadın işgören ve 1900'den fazla erkek işgören üzerinde uygulanmıştır. Sonuçta her iki çalışma karşılaştırıldığında, erkek işgörenlerin terfi konusu dışında bu çalışmadaki değerler Smith ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalardaki değerlerden daha az çıkmıştır. Patterson iş tatminiyle ilgili benzer bulguları belirlemiştir. Patterson Smith et al'ın çalışmalarındaki bulgularla kalifiye olmayan yiyecek hizmeti veren işgörenlerin verilerini karşılaştırmıştır. Sonuçta yiyecek hizmeti veren işgörenlerin diğer çalışanlara göre daha az tatmin olduklarını belirtmiştir. Tüm çalışmalarda işgörenler ödeme, işin kendisi ve terfi imkânları gibi konularla, diğer işgörenlerle olan ilişkiler ve dene-

²⁴⁷DENVIR-MC MAHON a.g.e. 143-145.

timden duyulan tatmin konularında daha doyum sağlamış gibi görünmüşlerdir²⁴⁸.

Porter ve Steers'a göre; devamsızlık ve işten ayrılma, çalışma koşullarıyla çok yakından ilişkilidir. İletişim eksikliği, yetersiz ve adaletsiz ücret sistemi, yükselme sürecinin kötülüğü, monotonluk, sorumluluk ve özerklik azlığı, rol belirsizliği, arkadaş ilişkilerinin doyurucu olmaması, destek yetersizliği, deneyimsiz ve adaletsiz yöneticiler ve benzeri kötü çalışma koşulları strese ve iş doyumsuzluğuna neden olarak devamsızlıkları ve işten ayrılmaları artırmaktadır²⁴⁹.

İşgören devri konusunun maliyetleri hakkında araştırma yapan diğer araştırmacılar ise William J. Wasmuth ve Stanley W. Davis'tir. Bu kişiler yaklaşık olarak bir yıl boyunca 200 kadar (genel müdür ve bölüm müdürlerinden oluşan) kişiyle yaptıkları mülâkatlar sonucunda devir hızının maliyetleri, nedenleri, devir hızı yönetimine ait stratejilerle ilgili olarak bilgi sağlamaya çalışmışlardır. Çalışmalarının sonucunda işletme yöneticilerine, işgören devir olayının çok maliyetli olduğunu sayısal olarak ifade edebilmişlerdir²⁵⁰.

İşgören devri konusunun Türkiye'deki gelişimine bakıldığında, bu konuda yapılan araştırmaların oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Konunun önemi, diğer ülkelere oranla daha geç anlaşılmıştır. Bunun başlıca nedenleri; Türkiye'de sanayileşme hareketinin ve ulusal sanayinin, ancak Cumhuriyet döneminde başlatılabilesidir. Ayrıca ülkemizde

²⁴⁸MOK-FINLEY a.g.e. 73.

²⁴⁹İNCİR, Çalışma Yaşamındaki..., 73.

²⁵⁰WASMUTH-DAVIS a.g.e. 15.

henüz tam istihdama ulaşılmamış olduğu için ve işgücünün bol ve ucuz olması dolayısıyla bu konuya gereken önem hâlâ tam olarak verilememiştir. Yöneticiler işgören devrini bir maliyet ve verim sorunu olmaktan çok, işgören tedariki ile ilgili bir sorun olarak görmektedirler²⁵¹.

VI. İŞGÖREN DEVRİNİN AZALTILMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

A. Devir Hızı Sürecinin Oluşumu

Daha önceki bölümlerde devir hızının işletmede meydana getireceği maliyet kalemleri anlatılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise işletme yönetiminin işgören devrini optimal bir seviyede tutması için izleyeceği yollar belirtilecek, yine de yüksek devir oranının işletmede olması engellenemiyorsa, o zaman da yüksek işgören oranıyla beraber yaşamının yöntemleri anlatılacaktır.

İşletme yöneticileri işletmelerindeki devir hızı oranlarını hem işletme bazında hem de bölümler bazında sürekli olarak takip etmelidirler. Zira yüksek devir hızı hem maliyetlidir, hem de daima verimi düşük kimselerin işletmeden ayrıldıkları anlamına gelmez.

İşletmede meydana gelen işgören devriyle ilgili olarak yöneticilerde görülen bir eğilim; işgören devrinin olmasının nedeninin tek tek nedenlere dayandığına dair sahip oldukları kanılardır. Örneğin eğer bir ay içinde 20 işgören işinden ayrılmışsa, yöneticiler bu ayrılmaların 20 ayrı

²⁵¹ADAL a.g.e. 16.

nedenden olduğunu düşünürler. Bu ilk bakışta böyle gözükse de, bu ayrılma nedenlerinin en azından birkaçı ortaktır ve ayrılan işgörenlerin işletmede karşılaştıkları sorunlara gösterdikleri reaksiyonlardır. Bu nedenle devir hızına yönelik olarak işletmede sistematik bir yaklaşım geliştirilmelidir. Ortak özellikler ve nedenler tesbit edilerek, bunlara getirilecek çözümlerle işgören devir hızı azaltılabilir. Devir hızı analizleri çok detaylı bilgilere ihtiyaç duyduğundan, işletmenin tüm bölümlerinin bu konuda işbirliği yapmasını gerektirmektedir.

Devir hızı süreci gerçekte işgörenin işletmeye alınmasıyla başlar. Belki de ihtiyaç duyulan işgören işe alınmamıştır ve alındığı görevde başarılı olamayacaktır. Bu durumun önlenmesi, etkin bir seçim yönteminin uygulanması, iş tanım ve iş analizlerine uygun işgörenlerin işe alınmasıyla olur²⁵².

Yönetim işlevlerinden olan örgütlemenin en önemli görevi; işin niteliklerine uygun çalışanı ya da çalışanın niteliklerine uygun işi bularak bu iki unsuru mümkün olduğu kadar en doğru bir şekilde uyumlaştırmaktır. Burada karşımıza çıkan en önemli sorunlardan biri, işin işgörene, işgörenin de işe uydurulması sorunudur. Bu safhada yönetimin bir alt disiplini olan personel yönetiminin önemli bir işlevi olan işgören seçimi ve işe alma işlevinin işletmelerde etkin bir şekilde çalıştırılması ortaya çıkmaktadır.

Bilindiği gibi işe başvuran adaylara uygulanacak tüm seçim faaliyetlerinin amacı, işin gerektirdiği nitelik ve yetenekleri standart olarak

²⁵²Reducing Employee Turnover a.g.e. 12-14.

kabul ederek işe başvuran adaylar arasından standardın gerektirdiği koşullara en uygun olanlarını saptamaktır. Bu işlemlerin gerektiği şekilde yerine getirilmesi ise adayların ciddi bir seçim sürecinden geçirilmesiyle mümkün olabilir.

Seçim süreci şu işlemlerden oluşur: İşe başvuran adaylarca başvuru formunun doldurulması, aday ile ilk görüşmenin yapılması, görev ile ilgili bilgiyi, yeteneği ve adayın özelliklerini ölçecek testlerin yapılması, adayın özgeçmişinin incelenmesi, işe alma görüşmesinin yapılması. Bu işlemlerin sırası her işletme için değişebilir.

İşe alma personel yönetiminin önemli bir işlevidir. İşletmelerde bu konuyla personel bölümü ilgilenir. Oysa bazı işletmelerde işe alma işlevinin personel bölümü dışındaki birimler tarafından yürütüldüğü izlenmektedir. Ancak burada önemli olan işe alma sürecinin personel bölümü tarafından yürütülmesi, bu süreçte yer alan aşamaların da yine personel bölümü ve işe alınacak aday hangi bölümü ilgilendiriyorsa, o bölüm yöneticisiyle ortaklaşa yürütülmesidir. Son işe alma kararında tabii ki ilgili bölüm yöneticisinin fikri önemlidir²⁵³.

İşgören seçiminde karşılaşılan en büyük sorun adayın kişiliği ile işin gerektirdiği niteliklerin dengelenmesidir. Birçok yönetici nihai kararın verilmesi öncesinde çok iyi özelliklere sahip, fakat işin gereklerine uygun olmayan kişilerin seçiminden ziyade, daha az özelliklere sahip, fakat işe daha uygun olacak kişilerin seçimi arasında karar vermenin zorluğunu yaşamaktadırlar. Bu zorluk büyük ölçüde yanlış kişiyi işe alma-

²⁵³C.Ç. GÜRER, Personel Seçiminde Görüşme (1990) 1.b., İstanbul, 1-124.

nın stresinin yaşanmasından ileri gelmektedir. Yanlış kişilerin işe alınmasına neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir²⁵⁴:

- İhtiyaç duyulan işin tam olarak belirlenememiş olması.
- İşin gerektirdiği kişisel özelliklerin yanlış olarak tanımlanması, örneğin ayrılan kişinin yerine yenisi alınacakken, ayrılan kişinin sahip olduğu özelliklerin yeni adaylarda da aranması hatasının yapılması gibi.
- Yeni işgörenin bir an önce alınmasının gerekli olması (yeterli zamanın olmaması).
- Yeterli derecede özen gösterilmeyen ve süre ayrılmadan yapılan görüşmeler: Esasen bu görüşmelerin amacı, adaylarla görüşerek onların aranan niteliklere sahip olup olmadıklarını anlamak, işletme ve yapacakları işler hakkında bilgi vermek, onların kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektir.

Yanlış kişilerin işe alınmasının bazen görünür, bazen de görünmez sonuçları vardır. Sonuçta ise işletmenin itibarı azalır, müşterilerini kaybeder, iş kazaları artar, sık sık devamsızlıklar görülür, kullanılan araçlar zarar görür, işe geç gelmeler artar, hatta bu olaylar artarak işgörenin işletmeden ayrılmasıyla sonuçlanır. İngiltere’de işgörenler çalışmaya başladıktan 6 ay sonra kanunen koruma altına alınmışlardır. Türkiye’de ise kıdem tazminatına hak kazanabilmek için en az bir yıl çalışmış olmak gerekmektedir. Tüm bu haklar yanlış işgörenin işe alınıp o işte çalışmaya devam etmesi halinde, işletmenin maliyetlerini daha da fazla artıracaktır.

²⁵⁴J. FINNIGAN, *The Right People in the Right Jobs* (1973) 2 b., England, 41-42.

Yanlış kişilerin istihdamının sık sık gözden kaçırılan diğer bir yönü de işletmenin almayı kabul etmediği yetenekli kişilerin rakip işletmelere kaptırılmasıdır²⁵⁵.

Doğru işgörenin işe alınmış olduğunu kabul edelim ve işgören devri olayına konu olabilecek diğer faktörleri incelemeye devam edelim. İşe alınan işgörenin işletme hakkında edineceği ilk izlenimleri, işletmede uygulanan oryantasyon yöntemlerinden etkilenecektir. Eğer bu yöntemler iyi düzenlenirse, olumlu sonuçlar alınması muhtemeldir. Bununla birlikte, bugün uygulamada görülen oryantasyon programları, işgörenin çabucak karşılanması, güncelliğini yitirmiş ve pek kapsamlı olmayan işletmeyi ve çalışma kurallarını tanıtıcı el kitabının verilmesi ve işletmenin hızlı bir şekilde gezdirilmesinden oluşmaktadır. Bu tarzdaki bir oryantasyon programı pek yararlı olamayacaktır. Yeni işgörenin yeni işine ait birtakım soruları olacaktır. Yönetim hakkında, iş ve işin çevresi hakkında elde edilen olumsuz izlenimler, büyük ölçüde bu dönemde olmaktadır. Bazı devir olayları işte bu esnada ortaya çıkmakta ya da bu dönemde yaşananlar ileride işgören devrinin ortaya çıkışına bir temel oluşturmaktadırlar²⁵⁶.

İşletmeye yeni giren işgören için ilk izlenimi ve ilk işi çok önemlidir. Bu nedenle yeni işgörene verilecek ilk iş gelecekteki işlerinin başarısının ve verimliliğinin de başlangıcı olma özelliğini taşır. Yeni işgöreni ilk kez işlendirirken şu kriterlere dikkat edilmelidir²⁵⁷:

²⁵⁵M.COOK, Personnel Selection and Productivity (1988) Chichester, New York, 236.

²⁵⁶Reducing Employee Turnover a.g.e. 14.

²⁵⁷ERBESLER a.g.e. 62-63.

- İlk iş, boş zaman geçmesine fırsat verilmeden ivedilikle, örneğin yeni işgören işe başladıktan birkaç gün sonra açıklanmalıdır.
- İlk işin nitelikleri ve gerekleri, yeni işgörene işletmedeki öteki işgörenlerle ve üstleriyle olan ilişkilerini geliştirmeye teşvik edici, hatta zorlayıcı olmalıdır.
- İşin belli bir sorumluluk düzeyi olmalıdır.
- İşinde başarılı olabilmesi için yeni işgörene kendisinden görevi ile ilgili olarak ne istendiği açıkça anlatılmalı, içerik ve zamanlama açısından belirsizliğe yer verilmemelidir.
- İş tamamlandığında derhal değerlendirme yapılarak, değerlendirme sonucu ilgili kişiye bildirilmelidir.
- Yeni işgörenin işletmede daha deneyimli ve eski işgörenlerle çalışmasına fırsat verilmelidir. Bu yöntemle, bireyin kuruluşa entegrasyonu ve işini öğrenmesi daha kolaylaşır ve çabuklaşır.
- Yeni işgören ivedilikle işletmenin haberleşme sistemine katılmalıdır.
- İlk iş verilirken başarılı olma ilkesi, zor olma ilkesi ile birlikte düşünülmelidir. İlk işi kolay olan bireyin, başarılı olsa bile, ikinci ve daha sonraki görevleri ile ilgili beklenti düzeyi düşük olur. Bir çeşit "kolaya alışma" eğilimi doğar. Bu eğilimin alışkanlık ve olağan beklenti düzeyine dönüşmesi engellenmeli, ilk iş içinde işin standardı yüksek tutulmalı veya işletmenin genel standartlarına uygun olmalıdır.

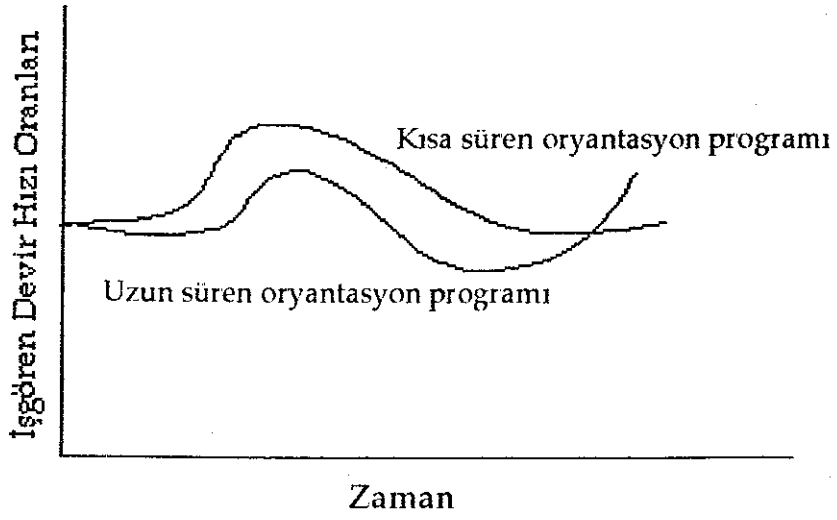
Hizmet endüstrisinde işgören devrinin çarpıcı bir şekilde yüksek olduğu bilinen bir gerçektir. Ayrıca bu devrin pahalı olduğu da bilinir. Geniş ölçüde ele alınmayan konu ise, en yüksek devir oranının bir işletmeye giren yeni işgörenler arasında görülmesidir.

New York Eyalet İstihdam Servisi tarafından yapılan bir araştırmaya göre; en yüksek işgören devri işteki ilk dört haftada gerçekleşmiştir. Yeni işgörenlerin 1/3'ünden fazlası ilk ayda işi bırakmıştır. Eğer bu oran devam etseydi, bir yıldaki işgören devri %400 olacaktı. Bu istatistik bize yeni işgörenin işletmeye uyumunun önemini bir kez daha göstermektedir²⁵⁸.

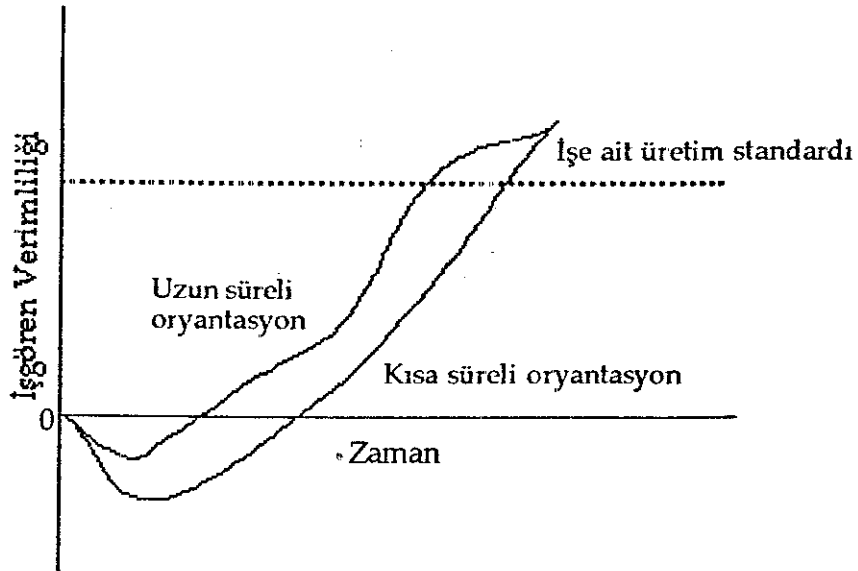
Dikkatlice gözden geçirilmiş bir oryantasyon programı, işletmede önemli değişikliklerin olmasını sağlayacaktır. Bu önemli değişiklikler iki şekilde olur; yeni işgörenler arasında görülen yüksek devir hızı düşer, ikincisi daha fazla sayıda işgören işinde kalmaya devam eder. Aşağıdaki iki şekilde oryantasyon programlarının sürelerinin devir hızına ve verimliliğe olan etkileri gösterilmiştir.

²⁵⁸D. J. KENNEDY-F. BERGER, The Cornell H.R.A. Quarterly, December 1994, Ithaca NY 58-59.

Şekil 21



Şekil 22



İlk şekilde görüldüğü gibi devir hızı çizgileri kısa bir süre sonra birleşir. Çünkü oryantasyon programlarının işgörenlerin işletmede kalma istekleri üzerinde az bir etkisi vardır (eğer bu işgörenler bir yıl veya daha fazla bir süredir işletmede çalışıyorlarsa). Denetim, politikalar ve ödeme gibi diğer faktörlerin uzun süredir çalışan işgörenlerin devir hızları üzerinde daha fazla etkileri vardır. Her iki devir hızı eğrileri aynı noktadan başlamışlardır, çünkü oryantasyon programının ilk günde meydana gelen işten ayrılmalar üzerinde hiçbir etkisi yoktur.

Oryantasyon programının şaşırtıcı diğer bir etkisi de ikinci şekilde gösterilen durumdur. Yeni oryantasyon programında görenlerin işlerini daha çabuk öğrendikleri görülmektedir. Yani daha iyi oryantasyona tâbi tutulanlar, az derecede oryantasyona tâbi tutulanlara göre daha iyi ve çabuk bir şekilde işlerini yapmışlardır. Bu sonuç şaşırtıcıdır. Çünkü kısa süreli oryantasyon programı gören işgörenler, bir saat işlerinden uzak kalırlarken, uzun süre oryantasyon programı görenler ise dört saat işlerinden uzak kalmışlardır. Bu durumun nedeni esasen uzun süreli oryantasyon programı görenlerin, diğerlerine oranla kendilerini daha rahat hissetmeleri, işletmede kalmak için daha motive edilmiş olmalarındandır²⁵⁹.

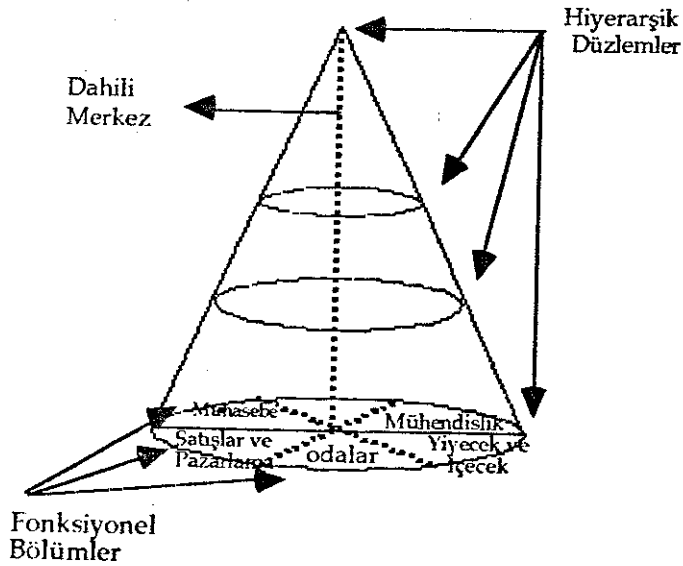
Bir işletme içerisinde mevkii değiştiren bir kişi, yeni işinde verimli olabilmek için gerekli bilgiyi almalıdır. Hele bir işletmeye yeni giren bir kişi daha da fazla bilgiye ihtiyaç duyar. Çünkü çok daha fazla şey onun için yabancısıdır. Geçiş dönemi boyunca yeni gelen kişi kendini yabancı

²⁵⁹W.B.WERTHER-JR.K.DAVIS, Human Resources and Personnel Management (1989) 3.b. Singapore, 218-219.

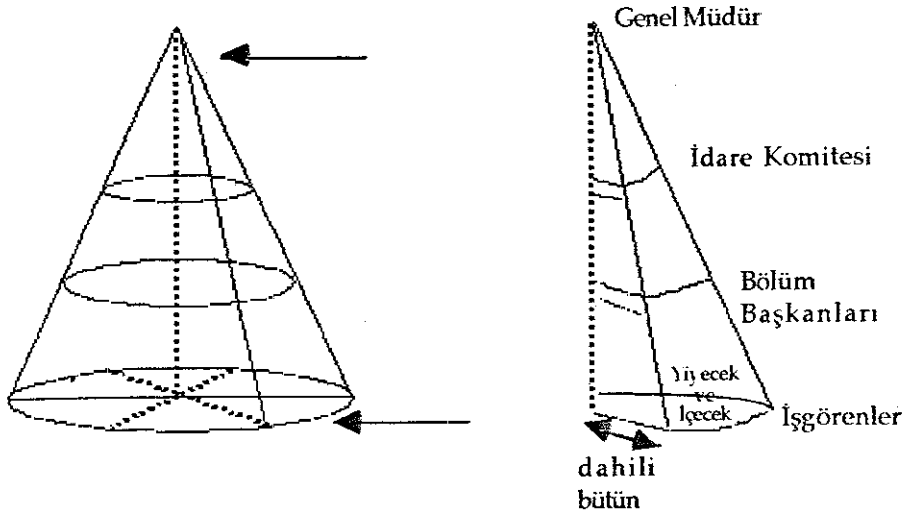
hissedip, önemli ölçüde stres yaşayacaktır. Yeni işgörenin işine ve çevresine alışması için acemilik, seçme, uyum sağlama ve sosyalleşme aşamalarından geçmesi gerekecektir.

Bir işgören örgütsel sınırı geçip işletmeye girdiğinde bir rol geçişi meydana gelir. Örgütsel sınırlar üç çeşittir; fonksiyonel, hiyerarşik ve dahili. Aşağıdaki şekilde konaklama işletmelerindeki fonksiyonel, hiyerarşik ve dahili sınırlar gösterilmektedir. Koninin tabanı oteli meydana getiren bölümleri belirtir; yiyecek-içecek, odalar, satışlar ve pazarlama, muhasebe, insan kaynakları ve mühendislik gibi. Şeklin alt kısmından üst kısmına doğru çıkan bu fonksiyonel bölümler, hiyerarşik düzlemler tarafından kesilmektedir. İşgörenlerin bulunduğu düzey, bölüm müdürlerinin düzeyi ve işletme müdürü düzeyi gibi merkeze yakın olan dahili boyut, örgütteki üyeleri belirtmektedir.

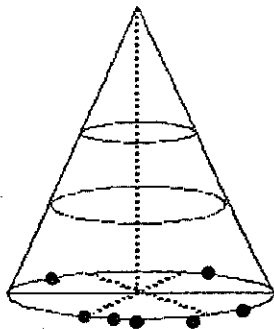
Şekil 23



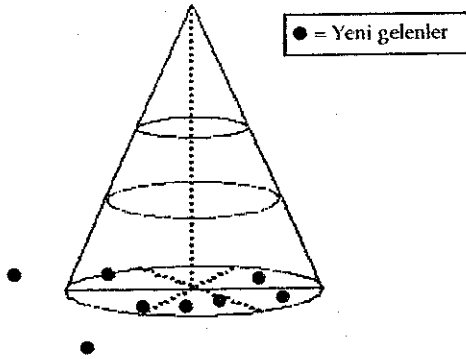
Şekil 24



Şekil 25



Şekil 26



Aynı kavram yiyecek-içecek bölümünün üç boyutunu, örgütün diğer bölümlerinden ayrı tutan Şekil 24'te de ele alınmıştır. Yeni gelenler şeklin dış yüzeyinde, yönetici ise ortadadır. Üyeler dahil olma derecelerine göre ya merkeze doğru ilerlemekte ya da dış yüzeyde kalmaktadır.

Şekil 25, uyum sağlama sürecinin başında, yeni gelenlerin örgütteki pozisyonlarını göstermektedir. Şekil 26, yeni gelenlerin daha sonraki, örneğin 30 gün sonraki pozisyonlarını gösterir. Bazı işgörenler aynı po-

zisyonda, bazıları gruplarının merkezine doğru ilerlemiş, bazıları da örgütten çıkmış ya da çıkarılmıştır.

Bir oteldeki yiyecek-içecek müdürünün asistanı olan bir kişi, yiyecek-içecek müdürlüğüne yükseltildiğinde rol değişimi meydana gelecektir. Bu kişi örgütü, işgörenleri ve yeni işinin çeşitli yönlerini önceden bilse de, bölüm müdürü rolünü öğrenmelidir. Burada bu kişi hiyerarşik sınırı aşmış, ancak fonksiyonel sınırı aşmamıştır.

Aynı durumda bu kez de önbüro müdürü asistanı, yiyecek-içecek müdürünün asistanlığına atandığında ise, durum daha farklıdır. İşgören örgütü önceden bilmektedir ve yeteneklidir, ancak bu yeteneklerini yeni bir fonksiyonel çevreye ve farklı bir grup işgörene uygulamalıdır. Rol değişimi hem fonksiyonel, hem de dahilidir, ama hiyerarşik değildir.

Eğer herhangi yeni bir kişi önbürodaki boş bir pozisyonu doldurmak için alınrsa, yeni işgören işletme örgütü ve alındığı bölümle ilgili bilgilere ve diğer işgörenler arasındaki yerini bulmaya ihtiyaç duyacaktır. Herşey yenidir, rol geçişi fonksiyonel, hiyerarşik ve dahilidir.

Uyum sağlama (oryantasyon) programları, yeni gelenlerin huzursuzluk ve stresini azaltacak uyum stratejileri geliştirmeli ve yeni işgörenlerin verimli işgörenler olmasını kolaylaştırmalıdır.

Yeni bir örgüte uyum sağlama yönteminin üç ana elemanı vardır; değişim, farklılık ve sürpriz. Değişim, eski bir ortamla, yeni bir ortam arasındaki muhtemel ve nesnel farktır. Fark ne kadar büyük olursa, yeni kişinin uyum sağlaması için gerekli değişim de o kadar büyük olacaktır.

Farklılık; subjektiftir ve kişiseldir. Zamanla ortaya çıkar ve genellikle önceden tahmin edilemez. Önceki deneyimlere dayalı olarak ortaya çıkar.

Sürpriz; yeni gelenin beklentileri ile yeni rolündeki deneyimleri arasındaki farktır. Sürpriz olumlu veya olumsuz olabilir. Luis'in belirttiği gibi, sürpriz çeşitli durumlardan dolayı meydana gelebilir;

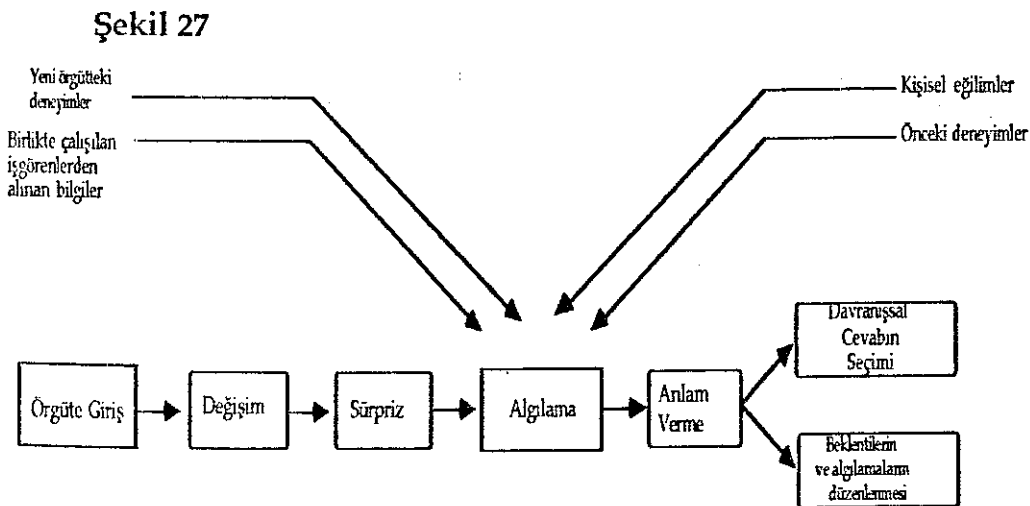
- İşle ilgili beklentiler elde edilmediğinde (bilinçli); "Bu işin daha heyecanlı ve hızlı olacağını düşünmüştüm".
- İşle ilgili beklentilere ulaşılamadığında; "Bu işi arayıp buldum, ama şimdi başaramayacağımdan endişeleniyorum" (bilinçli ya da bilinçsiz).
- İşle ilgili bazı yönler beklenmediğinde; "Pazar brunch'ının (brunch: sabah ile öğle arasındaki öğün) bu kadar zor olduğunu bilmiyordum".
- Yeni bir işle ilgili doğru tahminlerde bulunmak, ama o işle ilgili kendi duygularını doğru tahmin edememek; "Hafta sonları ve tatillerde çalışmam gerektiğini biliyordum, ama bunu kaldırmayacağımı tahmin etmemiştim".
- Önceki çalışma çevresine dayalı olarak bir kişinin işin nasıl yürüyeceği ile ilgili yanlış tahminler yapması; "Önceki otelimde haftalık işgücü raporunu hazırlarken, burada bunu günlük yapmak zorundayız".

Yeni gelenlerin uyum sağlaması ile ilgili geleneksel yaklaşımlar hoş olmayan sürprizlerin, işle ilgili doğru bilgilerin önceden verilmesi ile

en aza indirileceğini savunmaktadırlar. Bu bilgileri sağlayarak, işletme tatmin edilemeyen beklentileri azaltacaktır.

Aşağıdaki şekilde yeni gelen bir kimsenin yeni çevresini nasıl algıladığını göstermektedir. Algılamada dört girdi belirtilmektedir; kişisel eğilimler, önceki deneyimler, yeni çevredeki deneyimler, birlikte çalışılan kişilerden alınan bilgiler. Bu girdilerden ikisi yeni işgörene hemen ulaşmaz; yeni ortamda önceden deneyim elde etmemiştir ve birlikte çalışacağı kişilerle henüz ilişki kurmamıştır. İşletme çalışanlarının sahip olduğu örgütsel, kişilerarası bilgilere henüz sahip değildir.

Uyum sağlama programları çevreyi algılamada önemli olan bu eksik bilgileri sağlamalıdır. Yeni gelenler, yeni bilgi ve becerilerini azarlanma korkusu olmadan deneyecek şekilde ve kişilerarası ilişkilerinin gelişimine yardımcı olacak şekilde çevreyi öğrenmeli, kendilerini "psikolojik yönden emniyette" hissetmelidirler. Algılama modeli şu şekildedir:



Aşağıdaki tabloda ise uyum sağlama programına bir örnek verilmiştir:

Tb. 10

1. GÜN
Karşılama
İşletmenin tarihi, vizyonu ve değerlerinin tanıtılması
Genel Müdürle tanışma
İşgören el kitabının gözden geçirilmesi (politika ve prosedürler)
İşletmenin gezilmesi
Yangın, güvenlik eğitimi
Faydaların işgörene belirtilmesi
Dolap, üniforma verilmesi, idarî işlemlerin tamamlanması
2. GÜN
Departmana (bölüme) uyum sağlama
Pozisyona (göreve) uyum sağlama
3. GÜN
İleri derecede müşteri hizmeti eğitimi
İş kabiliyeti eğitimi
4. GÜN
Kültürlerarası eğitim
5. GÜN
Gece otelde müşteri gibi kalma
Geceleyen müşterinin müşteriye gösterilen hizmet standardına göre değerlendirilmesi (müşteri-hizmeti) eğitimi

Organizasyon programlarında dikkat edilecek hususlar şu şekildedir²⁶⁰:

- Amaçları belirlerken, amaçların bilgi sağlama ve uygun becerileri öğretecek ve çalışma isteği uyandıracak bir atmosfer yaratma arasındaki dengeyi kurucu olmaları sağlanmalıdır.
- İşletmeye, bölüme ve nihayet yapılacak işe uyum sağlamayı kapsamlı bir program haline getirmek; eğer amaçlardan birisi yeni işgörenlerin çabucak tam kapsamlı işgörenler haline getirilmesi ise, uyum sağlama programları tüm bölümlerin birarada çalışmasını gerektirir.
- Uyum sağlama programlarına katılacak tüm eğitimciler kuralları tam olarak anlamış olmalıdırlar. Bu, uyum sağlama ile ilgili tüm komite üyelerinin, bölüm başkanlarının ve eğitimcilerin eğitilmesi anlamına gelmektedir.
- Program işgörenlerin duygu ve beklentilerine uygun olmalıdır.
- Yeni gelenlerin geçiş dönemindeki duygu ve deneyimlerini tartışmak ve onların duygularını paylaşmak önemlidir.
- Bu programların onlara uyum ve başarı sağlamalarında yardımcı olacaklarını benimsetmek.
- Onları soru sormaya teşvik etmek.
- İşgörenlerin beklenmedik durumlarla mücadele etmesine yardımcı olmak üzere rahatlama metodları öğretmek.

²⁶⁰KENNEDY-BERGER a.g.e. 59-71.

- Aşırı bilgi yüklenmesini engellemek; bilgi iletmenin değişik yollarını bulmak (örneğin broşürler, mektuplar, bölüm toplantıları gibi).
- Uyum sağlama toplantılarını sürekli olarak yapmak. Bunun faydası, yeni gelenlerin bölümlerindekilerle kaynaşmalarını hızlandırmaktır.
- Yeni işgören ihtiyaç duymadan bilgi vermemek.
- İşletmenin tüm misyon ve stratejileriyle uyumunu sağlamak için uyum sağlama programlarının kıdemli bir işgören/yönetici tarafından yapılmasının sağlanması.
- Mümkün olduğunca, uyum sağlamanın, özellikle ilk gününde yeni gelenlere tüm aktivitelerde eşlik etmek.

Yeni işgörenin işletmeye olan izlenimini etkileyen bir diğer unsur; işletmede verilen eğitim programlarıdır. Bu programlar; kapsamlı, planlı gruplar halinde olabilecekleri gibi, yeni işgörenin çalışmaya başladığı ilk günlerde aynı bölümde çalışan kendisinden daha kıdemli herhangi biri tarafından da verilebilir. Bu noktada birşey unutulmamalıdır. Bu da, birçok işgörenin kendi kendilerine sordukları iki sorudur: Birincisi "bu iyi bir iş midir, hoşuma gidecek mi?", ikinci soru ise "bu işletme için çalışmaya devam etmeli miyim?" Bu sorulara işgörenlerin verdikleri cevaplar çok nadir olarak "evet", ya da "hayır" şeklindedir. Bu cevaplar genelde tek bir deneyimin sonucunda oluşmazlar. Bu cevaplar ve işgörenlerin duyguları, iş başındaki deneyimlerinin bir sonucu olarak daha sonra belirginleşecektir²⁶¹.

²⁶¹Reducing Employee Turnover a.g.e. 15.

İşgörenler işe alındıktan ve oryantasyon programına tâbi tutulduktan sonra, işlerinde başarılı olabilmeleri için yine birtakım eksiklikler duyabilirler; bu da onlara verilecek eğitim programlarıyla giderilebilir. Eğer işletme işgörenlerinden daha etkin bir şekilde faydalanmak, onları işletmeye bağlamak istiyorsa, eğitim programlarına gereken önemi vermelidir²⁶².

İşgören seçim süreci ne kadar sağlıklı ve tutarlı olursa olsun, ekonomik, teknolojik ve toplumsal alanda izlenen sürekli değişim ve gelişim işletmeleri ve işgörenleri kendilerini sürekli yenilemeye zorlamaktadır. Bu nedenle eğitim beşikten mezara kadar uzanan yaşam sürecinin doğal bir parçası olmaktadır.

Devamlı eğitim programlarını geliştirip uygulayacak hacme sahip olmayan bağımsız işletmeler eğitilmiş işgörenleri işe almayı tercih ederler. Herşeye rağmen bu tecrübeli işgörenlerin de işletmenin özel işlemlerine alışabilmeleri için kısa süren eğitime gereksinimleri vardır.

Bazı işletmeler de hiç deneyim görmemiş kişileri işe almayı tercih etmektedirler. Onlara göre yanlış bilgileri ve kötü alışkanlıkları olan kişiyi eğitmek, sıfırdan başlatarak eğitmekten daha zor olmaktadır²⁶³.

Turistik tüketim sırasında mal ve hizmet üretiminin yapılması, stok imkânlarının sınırlı olması gibi sektörel özelliklerin etkisi ile çağdaş turizmin gerektirdiği hizmet kalitesinin sağlanması ve turist ile turiste hizmet edenler arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve kaliteli olarak gerçekleş-

²⁶²WERTHER-DAVIS a.g.e. 329.

²⁶³AKTAŞ a.g.e. 125.

mesi, büyük ölçüde sektörde istihdam edilen işgörenlerin genel meslekî formasyonuna ve teknik öğretim düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır.

Sektörde istihdam edilen işgörenler, müşterilere hizmet vermeye çalışırken, işletme de mevcut işgörelere belli standart ve kalitede hizmetlerin verilmesini amaçlamaktadır. Mümkün olan en kaliteli hizmetin, emek gücünden ekonomik ve sosyal bakımdan optimal bir biçimde yararlanılarak verilmesi esas olduğundan, kullanılan işgücünün istenilen düzeyde ve yeterli bir eğitim almış olması gerekmektedir²⁶⁴.

Konaklama sektörüne yönelik işyeri eğitimi dört bölüme ayrılır²⁶⁵:

- İşletmeye yeni giren elemanların oryantasyonu
- İş öncesi eğitim
- Eski işgörelere eğitim
- Stajyerlerin eğitimi.

Konumuz esas itibariyle işletmeye yeni giren elemanların oryantasyonuyla ilgili verilen eğitim olup, ayrıntılarına girilmeyecektir. Ancak eğitimde önemli olan, kimin, nerede, ne zaman, kimler tarafından, nasıl eğitileceği konusunun belirlenmesidir.

İşletme işgörelere vereceği eğitimi işletmede yapabileceği gibi, işletme dışında da yaptırabilir. Çalışanların örgüt iklimi ile uyumlaştı-

²⁶⁴Turizm Eğitimi-Konferans-Workshop (9-11 Aralık 1992) Ankara, 47.

²⁶⁵G.ARSOY-S AVŞAR-I.DAYIOĞLU-L.KILIÇ-D.GÖKDAĞ-F.AKYÜREK, Eğiticilerin Stajyerlere Uygulayacakları 8 Haftalık Uygulama Programı El Kitabı (Mart 1990) Eskişehir, 1-2.

rılmalarını ifade eden sosyalizasyon faaliyetleri açısından hizmet içi eğitimin önemi büyüktür.

Hizmet içi eğitimden beklenen muhtemel yararlar şunlardır²⁶⁶:

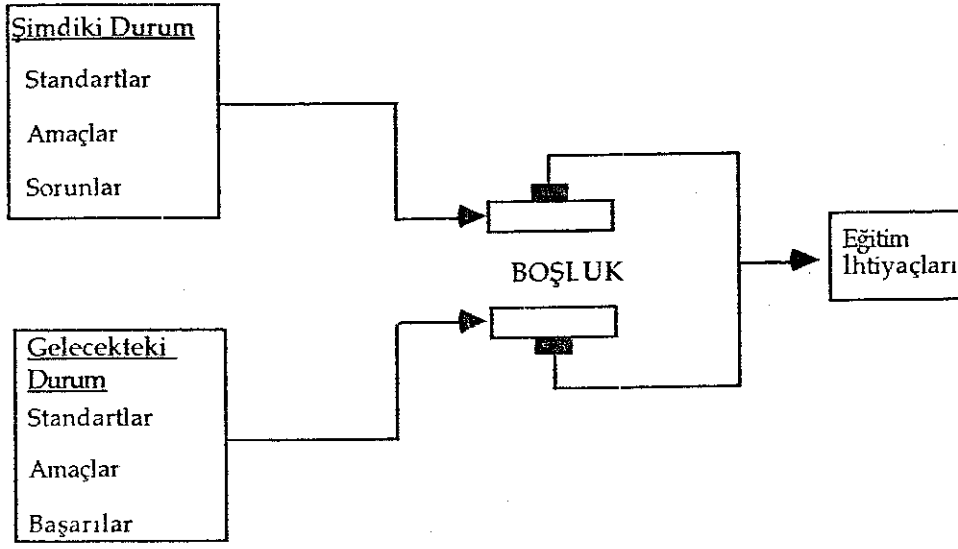
- Hataları azaltmak ve kaliteyi artırmak.
- Verimliliği yükseltmek.
- İşgörenlerin yaptıkları işlerdeki başarı oranlarını artırmak suretiyle morallerini yükseltmek.
- Örgüt içi insan ilişkilerini geliştirmek, varsa olumsuzlukları gidermek.
- İşgörenleri üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak.
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikâyetleri azaltmak.
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak.
- Örgüt yapısını dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek.
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak.
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek, işgörenlerin işletmeden ayrılma oranlarını azaltmak.
- Yöneticilerin denetim yüklerini azaltmak.

İşgörenlerin ihtiyaç duydukları eğitimin ve bu eğitimin türünün nasıl olacağını açıklayan şekil aşağıda verilmiştir²⁶⁷.

²⁶⁶M.ARSLAN, İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)Ankara 1991, 12-17.

²⁶⁷L.KLATT-R.G.MURDICK-F.ESCHUSTER, Human Resource Management (1985) Amerika, 340.

Şekil 28



İşgörenlerin iş tatminlerini etkileyen işletme içi ve işletme dışı birçok faktör vardır. Örneğin işgören işletmedeki terfi sisteminden veya üstünden, astlarından, işletmedeki önemli değişikliklerden şikâyetçi olabilir. Sonuçta, bu faktörler veya başka faktörler sonucunda işgören işletmeden ayrılmak için bir baskı hissedebilir.

Bunun gibi işletme dışı faktörler de işgören devrini etkiler. Örneğin işsizliğin arttığı dönemlerde gönüllü işten ayrılmalar da azalır. Ayrıca nadir yeteneklere sahip işgörenlerin devir hızlarının diğerlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir.

İşgören devir hızı analiz edilirken, biçimsel ve biçimsel olmayan işgören gruplarının da devir hızına olan etkileri hesaba katılmalıdır. Birçok işgören çoğu işlerinde diğer işgörenlerle beraber çalışmayı arzu ederler. Fakat beraber çalışma, ekipteki çalışanların birbirine uyumunu gerek-

tirir. Eğer bu sağlanamazsa sorunlar çıkmaya başlar. Ekip alışması işgö-
renlerin işlerinden ayrılmalarından da etkilenecektir.

işgörenler genelde hoşnutsuzluk duydukları zaman bunu belli ederler. Bu tepkiler sorular, şikâyetler, verimin düşmesi, devamsızlıkların artması gibi yollarla ifade edilir. Eğer bu tür durumlar zamanında ilgili kişilerce farkına varılır ve gerekli önlemler alınırsa, işgörenin işinden ayrılması önlenir. Bununla birlikte işletmede işgören devrinin analizini yapmak zordur. Her bir işgören farklıdır ve çeşitli iç ve dış örgütsel faktörlerden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenirler. Bu nedenle işletmenin işgörenlerin işletmeden neden ayrıldıklarını öğrenmelerinin önemi büyüktür. Bu iş için genelde işgörenlerle işletmeden ayrılmadan önce çıkış görüşmesi yapılır ve ayrılma nedenleri öğrenilmeye çalışılır. Sonuçta alınacak tedbirlerle mevcut ayrılma ya da ileride olabilecek ayrılmalar önlenmeye alışılır²⁶⁸.

B. Devir Hızının işletmeye Olan Etkileri

işgören devir hızının işletmeye olan maliyetleri daha önceki kısımlarda ele alınmıştır. Burada ise bir işletmenin yüksek bir devir hızına sahip olmasının neden olacağı diğer yönlerden bahsedilecektir.

Herşeyden önce yüksek işgören devri morali, devamsızlığı ve iş kazalarını olumsuz yönde etkiler. Ancak düşük devir hızının yüksek morale ve yüksek verimliliğe yol açacağı da söylenemez. Genelde devir hızı işletmede kalan işgörenleri etkiler. Bunun dışında devir hızının

²⁶⁸Reducing Employee Turnover a.g.e. 15.

yüksekliği işletme yönetiminin etkinliğini azaltır, işgörenlerin yönetime olan inançları sarsılır, ayrıca yönetim devir hızı olayıyla gereğinden fazla ilgilenmek zorunda kalır. Işgören devrinin önemli diğer bir yönü de işletmeye yatırım yapmayı düşünen yatırımcıları caydırması olasılığının olmasıdır. Tüm bu olumsuzluklara bir de işletmenin yüksek devir hızı nedeniyle işgücü piyasasında ve devamlı gelen müşterilerinin gözünde oluşturacakları olumsuz imajlar da ilave edilirse, sorunun büyüklüğü kendiliğinden ortaya çıkacaktır²⁶⁹.

Işgören devrinin karmaşık ve dinamik yapısı nedeniyle tek bir çözümün yeterli olacağını söylemek zordur. Otel endüstrisindeki devir hızı nedenlerini esasen belirlemek zordur. Buna ilave olarak diğer endüstrilerle ilgili birçok devir hızı çalışmaları otel endüstrisinin sahip olduğu bazı özellikler nedeniyle uygun olmamaktadırlar. Bu yüzden genelde görülen uygulama işgören devrinin geçmişte edinilen tecrübelerle çözülmeye çalışıldığıdır.

Işgören devir hızını azaltmada birçok işveren aceleci ve sağlıksız uygulamalara başvurmaktadır. Bu konuyla mücadelede herşeyden önce sorunun nedenleri bilinmeli, nitel ve nicel açıdan objektif verilerle çalışılmalıdır.

Endüstri birçok değişikliklerle karşılaşmaktadır. Çalışanların nüfusu yapısal değişiklikler ve geleneksel işe alma kaynaklarının ciddi bir şekilde tükendiği bir çevreden geçmektedir. Endüstri, emek verimliliğinde az bir artışa karşın, yüksek bir büyüme içindedir. Çalışan bireylerin

²⁶⁹Reducing Employee Turnover a.g.e. 16.

ihtiyaçlarına karşılık verme ve kişisel gelişmeyi kolaylaştırmak, işgücü politikasının sosyal sorumluluklarla aynı düzeyde olmasını sağlayacaktır. Bu tür düzenlemeler iş tatminini geliştirmek için gereklidir.

Konaklama endüstrisinin, müşterilerine hizmet sağladıklarından dolayı gurur duymalarına rağmen, aynı prensipleri kendi çalışanlarına uygulamada yavaş davranmaları dikkat çekicidir. İşgörenler önemli bir rekabet avantajı sağladıklarından, yüksek devir hızını önlemek için düzenlenmiş maliyet azaltıcı yöntemler önemlidirler²⁷⁰.

C. Devir Hızını Azaltma Programlarının Geliştirilmesi

Herşeyden önce işgören devri sürecinde anlatılan işe alma, uyum programları işgörenlerin eğitimi gibi konularla, terfî politikaları, ücret politikaları gibi konular işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına uygun hale getirilmelidir.

İşgören devriyle mücadele etmede bir birlik sağlanmalı ve işletme genelinde ve işletme yönetiminin ve işgörenlerin desteğinde sonuç aranmalıdır.

Büyüklüğü ne olursa olsun, her işletmede şikâyet mekanizmaları söz konusu olur. Küçük bir işletmede işgören, şikâyetlerini direkt müdürüne iletebileceği gibi, büyük işletmelerde ise, önce bölüm şefine, tatmin olmazsa sonra daha üst kademedeki kişilere de iletebilir.

²⁷⁰DENVIR-MC MAHON a.g.e. 152-153.

Sonuçta işletmede haberleşmenin etkin olarak sağlanması ve ayrıca varsa sendikaların da verimli çalışmalarıyla devir olayında karşılaşılan sorunlar en aza indirilebilecektir.

Devir hızının kontrolünde kullanılan yöntemler işletmenin büyüklüğüne, bölümün türüne ve yönetimin bu olaya bakış açısına göre değişir. Devir hızını azaltmada en büyük avantaja bölüm bazında ele alınan yöntemler sahiptir. Çünkü bölüm supervisorları hem devir hızını oluşturan nedenlere en yakın olan kişilerdir, hem de astlarla direkt ilişkilerde bulunurlar. Ancak şu da unutulmamalıdır ki; bölüm bazında yürütülecek stratejiler bazen yetersiz kalabilmekte ve devir hızı ile ilgili bu stratejilerin tüm işletme genelinde uygulanması gerekmektedir.

Aşağıdaki şekilde üç bölüm için işgören devir nedenleri gösterilmiştir.

Şekil 29

	Muhasebe	Mühendislik	Yiyecek ve İçecek
Çok önemli	-Denetimin niteliği	-Denetimin niteliği	-Denetimin niteliği
	-Ödeme ve kazançlar	-İşletme yönetiminin desteği	-Seçim ve eğitim
	-Eğitim ve kariyer geliştirme	-Seçim ve eğitim	-Çalışma koşulları
Az önemli	-Seçim yöntemleri	-Çalışma koşulları	-İş statüsü
	-İşletme yönetiminin desteği	-İş statüsü	-Maaş ve ücretler
	-Gruba bağlılık	-Maaş ve menfaatler	-Gruba bağlılık

1. Muhasebe Bölümü İçin Devir Hızı Konusunda Uygulanabilecek Stratejiler

Düşük devir hızına sahip olabilmek için muhasebe bölümünde şu faktörler önemli olmaktadır; denetimin niteliği, tazminat, kariyer geliştirme fırsatları. Ayrıca seçim yöntemleri, işletme yönetiminin desteği, gruba bağlılık gibi faktörler de önemlidir.

Denetimin niteliği konusunda bölüm şeflerinin iyi dinleme yetenekleri, işgörenlerin bağımsız çalışma ortamına sahip olup olmadıkları önemli olmaktadır. Sıkı bir denetimin de, gevşek bir denetimin de işletme çalışanlarına sakıncaları olacaktır. Bunun için denetimin arasıra yapılarak, çalışanları sıkmadan ama, kontrolü de elden bırakmadan denetimi sürdürmek faydalı olacaktır.

Devir hızıyla mücadelede daha önce belirtildiği gibi supervisorların etkili olabilmeleri için onların da bu konularda eğitime tâbi tutulmaları gerekecektir.

Bir diğer konu da işgörelere ödenen tazminat ve ücretlerdir. Bu ödemeler sadece diğer otellerle rekabet edebilir olmamalı, aynı zamanda bölgedeki diğer ana endüstrilerle de rekabet edebilmelidir. Tecrübeli ve yetenekli işgörelenler çok çeşitli işletmeler tarafından istenmektedirler, dolayısıyla işletmeler ellerindeki bu kişileri başka işletmelere kaptırmamaya çalışacaklardır.

Muhasebe bölümü için gruba bağlılığın da önemi gözardı edilemez. Ana amaç olan ait olma duygusunu yaratmak için destekleri ve yar-

dımları çok önemli olan çalışma grubuna yeni üye tanıştırılmalıdır. İyi ilişkiler işgörenin işte kalmasına yardımcı olur. Birçok yönetici, rotasyon uygulamasının, işgörenin işine olan ilgisini canlandırdığını ve devir hızını azalttığını söylemektedirler.

Muhasebe bölümü çalışanlarının tecrübeli olanları genelde yüksek düzeydeki mevkiileri hedeflediklerinden, ilerleme şanslarının reddedilmesi, onların işletmeyi terketmelerine neden olabilir. Avrupa otellerinde muhasebe bölümlerinde kariyer yükseltme uygulaması standart olup, çıraklık eğitimi şeklindedir. Çırak konumundaki kişiler hem muhasebe uygulamalarını öğrenmekte hem de işlerin yürütülmesinde gerekli olacak ilave işgörenlerin yerine çalışmaktadırlar.

Muhasebe bölümü için devir hızıyla mücadelede aşağıdaki konular da önemlidir:

- Gereksiz kırtasiyeciliği azaltmak ve engelleri kaldırmak yoluyla iş statüsünü artırmak
- İhtiyaç duyulan gizliliği sağlamak ve ekiptekileri rahatlatmak için fiziksel çalışma koşullarını düzeltmek.
- İşinde kalmayı garantileyenleri ve üstün performans gösterenleri ödüllendirici bir ödeme sistemi geliştirmek.
- Uzun çalışma saatlerini azaltmak.
- Bölümün gerekirse yeniden düzenlenmesi.
- Verimi düşük işgörenlerin çıkartılması ve böylece verimi yüksek olanların onların yerine terfi ettirilmeleri yoluyla ilerletilmeleri.

2. Mühendislik Bölümü İçin Kullanılabilecek Stratejiler

Bu konuda yapılan bir çalışmada mühendislik bölümünde uygulanacak stratejilerin hemen hemen muhasebe bölümü için olanlarla aynı olduğu, ancak birtakım farklılıkların da bulunduğunu ortaya koymuştur. Denetimin niteliği yine en başta yer almış, daha sonra yönetimin desteği, seçim ve eğitim konuları onu takip etmiştir.

3. Önbüro Bölümü

Önbüro bölümü için gruba bağlılık ilk sırada olup, onu denetimin niteliği ve kariyer fırsatları takip etmektedir. Devir hızının kontrolünde daha az bir öneme sahip olan faktörler ise; seçim ve eğitim, diğer bölümlerle bağlantılar ve elde edilen kazançlardır.

Gruba bağlılık ve denetimin niteliği faktörleri önbüro için oldukça önemlidirler. Çünkü bu bölümdeki işgörenlerin arkadaşça çalışmaya, denetimcinin açık, güvenilir ve aslarının sorunlarını çözmeye hazır bir kişi olarak algılandığı destekçi bir çevreye ihtiyaçları vardır. Güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların birbirleriyle uyum içinde olması, herkesin birbirine yardımcı olması önemlidir. Yapılan işlerin birbiriyle ilişkili olması, kalabalık ve telaşlı çalışma ortamı nedeniyle sevilmeyen kişilerin birarada bulunamayacakları bir bölümdür.

Önbüro çalışanları arasına haksız yere şikâyette bulunan müşterilere karşı sabır gösterebilirler de, aynı hoşgörüyü kendilerine gösterememektedirler.

Önbüro çalışanları için yürütülebilecek taktikler şu şekilde sıralanabilirler:

- Ekip çalışmasına teşvik eden iş tahsisleri ve işbaşı eğitimleri sağlamak.
- Tüm işgörenlerle haberleşmeyi kolaylaştırmak için açık kapı politikasını sürdürmek.
- İşgörenlere kişisel onur sağlamak.
- Kariyer geliştirme konusuyla ilgilenen işgörenlere yardım etmek ve kişisel ilgiye ihtiyacı olan ve hak eden işgörenler için ilave çaba sağlamak.

4. Kat Hizmetleri Bölümü

Bu bölüm için düşük devir hızına sahip olmayı sağlayacak faktörlerin başında çalışma koşulları, sonra ise denetimin niteliği ve diğer bölümlerle olan ilişkiler gelir. Ayrıca ücretler, seçim ve eğitim, kariyer fırsatları ve işletme yönetiminin desteği gibi faktörler de etkilidirler.

Çalışma koşulları derken kastedilen, sıcaklık, kir, havalandırma koşulları yanında işgörenlerin çeşitli konularda algıladıkları eşitlik hissidir.

Kariyer fırsatları ise çok önemli olmamakla beraber, yine de önemlidir. Çalışanların birçoğu bir sonraki kademeleri pek istememekteler. Nedenleri ise, aldıkları ev ödeneğinin azalması, daha sık fazla mersaiye kalma gibi nedenlerdir.

Buraya kadar anlatılmaya çalışılan stratejiler dört bölüm için ele alınmış olup, diğer bölümler için nispeten farklı stratejilerin uygulanması gerekecektir.

İşletmelerin genelde işgören devrine yönelik stratejileri şu şekilde özetlenebilir²⁷¹:

a. Zorlanmış Devir Hızı Stratejisi

İşten çıkarmak için yönetim devir hızını artırmayı bilinçli olarak planlar. Bu strateji nispeten nadiren yüksek devir hızı olan otellerde görülür. Bu tür bir stratejinin sürekli kullanımı eğitim, seçim ya da değerlendirme konularında personel uygulamalarında bir hata olduğunu gösterir.

b. Son Dakika Stratejisi

Bazı yöneticiler devir hızına sadece örgütsel amaçlara karşılık problemler yaratmasından sonra ilgi gösterirler. Genelde bazı faaliyetlerde bulunulmasının, hiç faaliyette bulunmama göre daha iyi olmasından dolayı zorunlu ve stresli olan bu durumlar sık sık moral ve verimliliğe zarar veren kararlarla sonuçlanırlar.

c. Anahtar Birey Stratejisi

Yetenekli işgörenleri işletmede tutmak için yöneticiler kariyer imkânları ve iş tatmini konularıyla kilit noktalardaki bireyler etrafında planlama yaparlar. Genelde bu tür insanlar yerlerinin doldurulması zor,

²⁷¹WASMUTH-DAVIS a.g.e. 66-75.

iyi iş yapan ve işletme için çok değerli oldukları düşünülen insanlardır. Geriye kalan işgörenler bu kadar ayrı bir önem içermezler.

Bu strateji tüm devir türlerinin üzerinde yoğunlaşmak yerine yetenekli işgörenlerin kaybedilmesinin sonuçlarını vurgular.

d. Çekirdek Grup Stratejisi

Bu strateji az veya orta düzeyde işgören devir hızına sahip otellerde daha geniş bir örgütsel strateji olup, yöneticilerin tüm bölüm ve düzeylerde üç yıl veya daha fazla bir süre işletmede kalacak olan (işgücünün %40-70 arasındaki bir oran) çekirdek bir grubu belirlemelerini gerektirir. Bu strateji hizmet dengesinin sağlanabilmesi için hem nitelik hem de nicelik açısından yeterli olan işgörenlerin işletmede tutulmaları çabasıdır. Geriye kalan işgücü genelde çekirdek gruba bir destek olarak düşünülür ve bazen geçici veya esnek tarzda uygulamalarla bu güce başvurulur.

e. Dengeli İşgören Stratejisi

Bu stratejiyle yöneticiler yetenekli tüm işgörenleri işletmede tutmaya çalışırlar. Sadece düşük devir hızı olan otellerde kullanılan bu strateji, maksimum yıllık devir hızı hedeflerini, en sonki örgütsel düzey olan %30-40'lara kadar azar azar eksiltilmesi amacıyla planlanır.

Devir hızı azalmaları bireyler veya bölümler için performans standartlarından herhangi bir fedakârlık olmadan yapılabilir.

D. İşgöreni İşletmede Tutma Stratejileri

Yüksek devir hızının işletmenin kârlılığı, verimliliği ve başarısı üzerindeki etkisi nedeniyle işgörenleri işletmede tutma (kaybetmeme) konusu önemli bir konu haline gelir. İşgörenleri tutma; bir dizi finansal ve motivasyonel teşviklerle işgörenlerin işletmelerini değiştirmelerinin azaltılması ve böylece onların işletmelerinde kalış sürelerinin artırılmasıdır.

“İş tatmini” ve “meslekî rol bütünüğü” bireyin ve çalışma ortamının karmaşık olan etkileşimini anlamada önemli katkılar sağlayan iki temel kuramsal yaklaşımlardır.

“Meslekî rol” ve onun işgörenin işletmede kalma isteği üzerine olan etkisi şu şekildedir: İşe giren kişinin iş gerekleri, işten beklentileri, iş başarımı ve iş tecrübesiyle uyuma farketdiği zaman meslekî rol bütünleşmesi oluşur. Meslekî rol bütünleşmesi arttıkça yeni işe başlayan kişi rolünü değiştirmeye başlayacak ve dolayısıyla işletmeden ayrılmaya daha az istekli olacaktır. Meslekî rol bütünleşmesi süreci daha genel bir kavram halini alabilir ki, bu da; “kurumlaşma”dır ve bundan dolayı kişi yeterince tatmin olmasa bile işini değiştirmeyecek veya terketmeyecektir. Yapılan araştırmalar, düşük işgören devir hızının, yüksek düzeyde iş tatmininden ziyade yüksek derecede “meslekî rol bütünlüğünün” bir sonucu olduğunu göstermiştir.

“Kurumlaşma” olayı aynı zamanda Palmer et al tarafından da araştırılmıştır. Palmer, bazen yüksek düzeyde emek kâhcılığı (geride kalanların işe bağlılığı) olmakla beraber, aynı derecede yüksek devir hızının

olabilmesi gerçeği nedeniyle örnek gösterilmiştir. Bu yüzden yeterince tatmin olmasa bile bir işletmede kalıcılık olabilir ve işgören mevcut yararların bir sonucu olarak işletmeye daha çok bağlanabilir.

Bireyin sahip olduğu iş değerleri de tatmin düzeyini ve işletmede kalmayı etkileyebilecektir. İşgörenin motivasyonu, bireyin kişiliğini şekillendiren değer sistemini (yargısını), işten beklentilerini ve deneyimini ve diğer birçok dinamiğini anlamayı gerektirir. Etkili motivasyon iş tatminiyle ve buna bağlı olarak işgörenin işte kalmasıyla doğru orantılıdır²⁷².

İşgörenlerin işletmede kalmalarını sağlayan bir başka unsur olarak işgörenlerin kendileriyle ilgili konularda katılımlarını sağlama ve onlara verilen eğitim konusu söylenebilir. Eğitim konusu daha önce belirtildiğinden, katılımcılık konusuna kısaca değinmekte fayda vardır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, hem eğitim hem de verilen kararlara katılma, işgörenlerin daha etkin çalışmalarını sağlamış ve onların işletmelerinden ayrılma oranlarını azaltmıştır²⁷³.

Özellikle insanların kendilerini etkileyebilecek kararlara katılma istekleri çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de, işgöreni kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir.

²⁷²DENVIR-MC MAHON a.g.e. 145-146.

²⁷³D.I LEVINE-R.J.PARKIN, Work Organization, Employment Security And Macroeconomic Stability, Journal of Economic Behavior and Organization, August 1994, North Holland, 251.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi, çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Ayrıca işgören, kendi kişiliğine saygı gösterilmesini de arzu edecektir. Tüm bu faktörler biraraya geldiğinde işgörenin kararlara katılma arzusu ortaya çıkar²⁷⁴.

Devir olayı bireyin örgütle arasındaki etkileşimin karmaşık serisinin son aşaması şeklinde gözükür. Bu nedenle çözümü kolay değildir. Genel olarak bu konuda iki strateji kullanılır. Birincisi devamsızlık kontrol programlarıdır ve yüksek oranda devamsızlık yapan işgörenleri cezalandırmak için düzenlenmiştir. İkincisi ise daha iyi işgören temin etme stratejisidir. Bu da, işe giriş niteliklerini artırarak, daha iyi işgören tedarik etmektir. Bu uygulama ise, sonuçta ilave masraflara ve aranılan niteliklerin üstünde işgören alımı gibi durumlara yol açacaktır. Sonuç ise, yine devir olayıdır.

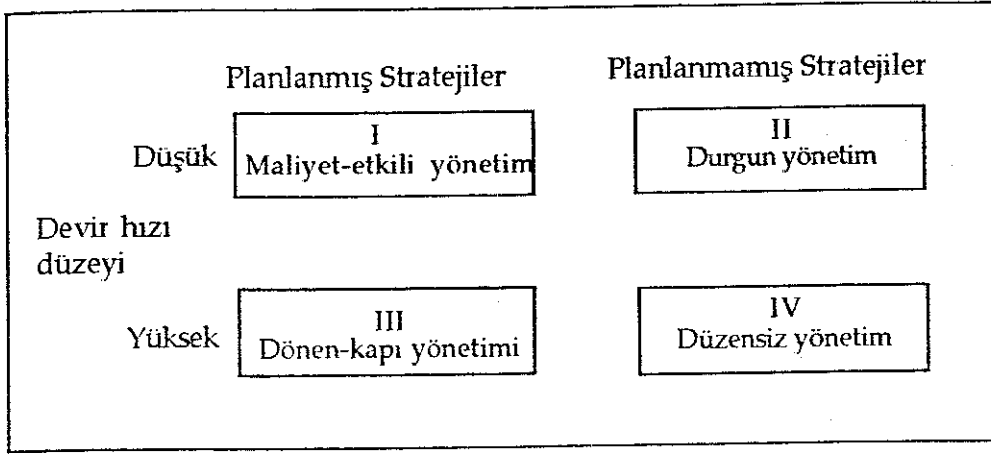
Devir Hızının Yönetilmesi

Devir hızını yönetmek için düzenlenen örgütsel stratejileri iki kısımda toplayabiliriz: Azdan çoğa sıralanan devir hızı oranları, planlanmıştan planlanmamışa sıralanan devir hızlarının yönetimi. Bu stratejiler şu şekilde gösterilebilir²⁷⁵:

²⁷⁴EREN a.g.e. 338.

²⁷⁵WASMUTH-DAVIS a.g.e. 17-18.

Şekil 30



Yukarıdaki şeklin açıklaması ise şöyledir: Örneğin planlanmamış (kategori II) düşük devir hızı iyi çalışmayan çok sayıda kişinin işletmede tutulmasına neden olabilir. Bu nedenle de bu duruma durgun yönetim adı verilmiştir. Buna zıt olarak planlanmamış yüksek düzeydeki devir hızı (kategori IV) en fazla düzensizliğin olduğu durumdur. Çünkü çok sayıda iyi çalışan kişinin kaybı muhtemel olduğu kadar, bu kişilerin neden ayrıldıkları veya yönetimin bu olumsuz durumu değiştirmek için gelecekte ne yapacağı anlayışının olmadığı görülecektir.

Devir hızıyla ilgili olarak, düzeyi ne olursa olsun planlanmış stratejilerin varlığının önemi açıktır. Buna göre; II. ve IV. kategorilerden ziyade I. ve III. kategoriler daha faydalıdır. Ancak III. kategorinin, kategori I'e göre tercih edilebileceği bazı durumlar da olabilir. Kategori III'deki dönen kapı yönetiminin anlamı, sıkça işletmeye giren ve çıkanların olmasıdır. Bu durumun maliyetlere etkisi büyüktür. Bu tür bir yönetimde dikkat edilecek bir diğer husus; eğer işletme yüksek maaşlı işgörenlerin yerine düşük maaşlı işgörenleri yerleştirerek tasarruf elde etmek istiyorsa,

o zaman kategori III tercih edilebilir. Burada sorulabilecek sorular, mevcut uygulamada işletmede tutma stratejilerinin en uygunu hangisidir? İşgücü piyasası seçtiğimiz stratejiyi ne derecede etkileyecek? gibi sorulardır. Bu sorulara cevap verebilmek için işletmedeki işgören devir hızı düzeyleri, devir olayının maliyetleri ve nedenleri bilinmelidir.

Devir hızı konusunun çok karmaşık olması, bu konuyla ilgili tek ve etkili bir çözümün bulunmasını zorlaştırır. Yine de devir hızı ile ilgili olarak işletme yönetiminin yapabileceği bazı şeyler vardır. Herşeyden önce doktorların yaptığı gibi; bir hastalık tedavi edilmeden önce, ilk olarak özel sorun teşhis edilir. Bunun aynısı devir hızı konusu için de geçerlidir. Reçetelerden hangisinin işletmenin durumuna uyduğu kesin olarak o işletmede devir hızına neyin sebep olduğuna bağlıdır.

En etkili reçeteler bile işletmenin özel sorununa göre düzenlenmelidir. Devir hızına yönelik hiçbir özel reçete yoktur. Ancak yine de bazı önlemlerin alınması açısından kısa dönemli ve uzun dönemli reçetelerden bahsedilebilir. Bu reçeteler işletmelere devir hızını azaltmada yardımcı olan ve her işletmenin kendine özgü programlar geliştirmelerinde bir dayanak noktası olan reçetelerdir.

Kısa dönemli reçeteler, adından da anlaşılacağı üzere kısa sürede etkisini gösteren, uygulaması basit olan reçetelerdir. Bu tür reçeteler temelinde bilgi akışının sağlanması, işgörenleri işletmede kalmayı sağlayacak haberleşmenin işletme genelinde yayılması yatar.

1. İşletme Kültürünün Açığa Çıkarılması

Daha önce işgören devir hızının nedenleri konusunda bahsedildiği için açıklanmasına gerek yoktur. Ancak şu da belirtilmelidir ki, tüm devir hızını azaltma programlarının ilk adımı, işletmenin ne olduğu ve neyi temsil ettiğinin belirlenmesiyle başlar.

2. İşgörenlerin Ayrılma Nedenlerinin Bulunması

Konaklama işletmelerinin birçoğu çıkış görüşmelerini sadece dosya doldurmak için kullanırlar. Aslında bu uygulama, gerçekte işgörenden gelecekte olabilecek iddialarına karşı alınan bir önlemdir. Böyle bir uygulama ne çıkış görüşmelerinin amacına ne de konaklama endüstrisi dışındaki yerlerde kullanıma uygun değildir. Gerçekte çıkış görüşmeleri ciddiye alınırsa, işgören devir hızıyla ilgili önemli bilgiler elde edilebilir.

Çıkış görüşmesi işletmeden ilgili kişinin ayrılan işgörene neden ayrıldığı konusunda sorular sorması olayı değildir. Bu tür bir sorgulama görüşmeyi yapan ilgili kişinin peşin hükümlü olması ve ayrılan işgörenin muhtemel bir geritepmeden korkması nedeniyle genelde değerli bilgiler sağlanamaz. Bunun yerine işletme, üçüncü şahıslardan oluşan görüşmecileri ya da bilgisayar destekli sistemleri kullanmalıdır.

3. İşgörenlerin Neden İşletmede Kaldıklarının Bulunması

İşgörenlerin işletmede neden kaldıklarının bulunması, ayrılanların neden ayrıldıklarının bulunmasından çok daha önemlidir. Eğer işletme yönetimi işgörenlerin işlerinde neyi beğendiklerini bulabilirlerse,

bu bilgileri diğer işgörenlerde benzer duyguları teşvik etmek için kullanabilirler. Bu konuda davranış araştırmaları işletmede uygulanabilir.

4. İşgörenlere Ne İstediklerinin Sorulması

Hem yöneticilerin hem de saatle çalışan işgörenlerin ne istedikleri bilinmelidir. Örneğin Marriott Hot mağazaları, işgörenlerinin ne tür ödül ve menfaatler istediklerini belirlemek için işgörenlerinin fikirlerini araştırmışlardır. Sonuçta, işgörenler hem standart ve bütünlüyci ikramiye, hem de daha iyi kariyer geliştirme imkânları istemişlerdir. Marriott bu bilgileri kullanarak içinde bulunduğu endüstriye ait devir hızı oranlarını alt düzeyde çalışan işgörenler için %63'e, yöneticiler içinse %22'ye indirmiştir.

Ancak unutulmaması gereken nokta, bu araştırmaların dikkatlice, tarafsızca ve işletmeye özgü bir biçimde yapılmasıdır. Bir diğer engel de, yöneticilerin işgörenlere ne istediklerini sormalarının gerçekçi olmayan beklentileri yaratabileceği korkuları nedeniyle çok az sayıda konaklama işletmesinin bu yöntemi kullanmasıdır.

5. İşgörenlere Konuşma Hakkının Verilmesi

Tüm insanlar işlerinin nasıl yapılacağı konularında söz sahibi olmayı isterler. Buda biçimsel olarak şikâyet mekanizmaları, öneri sistemleri, işgören-yönetici toplantıları, danışmanlık hizmetleri, kalite kontrol grupları, işgören davranış araştırmaları, işgörenlerin kontrolünde çıkartılan haberler olarak belirtilebilir. Biçimsel olmayan kanallar ise, işletme pikniklerinden, dinlenme saatlerine kadar sıralanır.

6. Yöneticilerin İşgörenler Hakkındaki Peşin Hükümlerinin Gözden Geçirilmesi

Birçok yönetici işgörenlerin isteklerinin kendi isteklerinden farklı oldukları gibi yanlış düşüncelere sahiptirler. Halbuki işgörenler de yöneticilerin işlerinden istedikleri şeylerin aynılarını isterler. Bu sorun; "yöneticiler ne ister, yöneticiler işgörenlerin istekleri hakkında ne düşünürler" adı verilen kısa bir araştırmayla sonuçlanabilir. Bu tür araştırmalar birçok kez yapılmıştır ve sonuç hep aynıdır. Yöneticiler peşin hükümlerinin farkına vardıldıktan sonra sık sık devir hızı yönetimine kendiliklerinden katılmaktadırlar.

7. İşletmenin İhtiyaçlarına Yönelik İşe Alma Programlarının Geliştirilmesi

Birey ve iş arasındaki uyumsuzluk kısa dönemli devir hızının en büyük nedenidir. Bunu önlemek için ilk adım muhtemel bir işe almada en ideal profili oluşturmaktır. Bunun uygulanması hem potansiyel işgörenlerin hem de işe alınacaklarsa diğer işgörenlerin sayısını azaltır ama sonuçta işgörenlerin ayrılmalarından dolayı meydana gelebilecek maliyetleri önler.

8. İşletme Kültürüne Uygun Oryantasyon Programlarının Geliştirilmesi

İş öğrenirken "etrafı gözleme" uygulaması çoktan bitmiştir. Kıdemli işgörenlerin yeni işgörelere neyin anlatılması gerektiğini bildikleri hakkındaki düşüncenin yanlış olduğu kanıtlanmıştır. Yüksek bir de-

vir hızı durumunda basit bir matematiksel ifadeyle bu yaklaşımın yanlışlığı gösterilebilir. İşi öğretecek çok az sayıda eski işgören kalacaktır.

9. Görüşmeleri (Mülâkatları) Ciddiye Alma

Konaklama işletmelerinin bölüm müdürlerinin birçoğu görüşme olayını bir zaman kaybı olarak düşünürler. Çünkü onlar çok çeşitli problemler tarafından baskı altında tutulurlar, sık sık görüşmeden görüşmeye giderler ve görüşlerini ilk izlenimlerine dayanarak belirtirler veya görüşme işini astlarına devrederler.

Görüşmeler esasen hem aday için hem de işletme için birbirlerini tanımaları ve bilgi toplamaları için bir fırsattır. Adayın bakış açısından bir görüşme, işletmenin değerlerini ve felsefesini keşfetme ve işin neler gerektirdiğini belirlemek için bir şanstır. Gerçekte görüşme olayı o kişinin işletmeye ne kadar iyi adapte olacağını belirler. Çok sayıda insan işini ilk 30 günde bırakır, çünkü görüşme sırasında işletme veya iş hatalı olarak tanıtılmıştır. Bu nedenle görüşmeler, işletmenin ne için var olduğunu ve işin neleri gerektirdiğini açıkça ve tam olarak belirtmelidir.

Uzun dönemli reçeteler ise, esasen örgütsel değişme ve işgörenlerin uğrunda çalışmak isteyecekleri türde bir işletme yaratmayı amaçlar. Bu reçeteler, işletmenin çalışma şekliyle ilgili olduklarından, uygulamaları daha çok zaman alır ve maliyetleri daha fazladır. Bununla birlikte sonuçları daha uzun sürelidir.

1. Sosyalleşme programları: Hizmet işletmelerinin hepsi de emek yoğun işletmeleri olup, müşterilerle yoğun ilişkide bulunurlar. İşletme

yönetimleri işgörenlerine işlerini nasıl yapacakları konusunda politika ve yöntemler de hazırlasalar da, bu bilgiler onların sorumluluklarının sadece bir kısmıdır. Yazılı açıklamalar özellikle davranışlarla ilgili olanlar büyük boşluklar yaratmakta ve işgörenler bu boşlukları doldurmak durumunda kalmaktadırlar. Bu boşluklar paylaşılan işletme değerleri, inançlar, tahminler ve işgörenlerin kendi kişiliklerinin bir bileşimiyle doldurulur. Güçlü sosyalleşme programlarının olduğu işletmelerde işgörenler işletme tarafından istenen şekilde daha kolay yönlendirilirler. Silicon Valley Elektronik firmalarındaki sosyalleşme programlarıyla ilgili olarak yapılan bir araştırma göstermiştir ki; işletme destekli ve kontrollü sosyalleşme programına sahip işgörenler örgütün değerlerine ve inançlarına daha hızlı uyum göstermektedirler.

Sonuç olarak bu işgörenler arasındaki devir hızı oranı bu program olmayan işletmelerinkinden daha düşüktür.

2. İşgörenlerin anlayabilecekleri düzeyde eğitim programlarının oluşturulması.

3. Kariyer fırsatlarını geliştirme.

4. Ortak olma ve kâr paylaşımı uygulamaları.

5. Çocuk bakımı ve aile-danışma programları: Orta boy işletmelerde yapılan yakın bir araştırmada, araştırmaya katılanların %81'i çocuk bakımı problemlerinin verimliliklerini ve devir hızını etkilediklerini ortaya koymuştur. Genç bayan işgörenlerin turizm sektöründe çalışmalarını dolayısıyla, çocuk bakımı programlarının önemi büyüktür. Hatta bazı iş-

letmeler çocuk bakımı ile ilgili finansal veya psikolojik ihtiyaçlar için ailelere danışmanlık hizmetleri bile sağlamaktadırlar.

6. Ödeme imkânlarının artırılması: Genelde para tek başına devir hızına bir çare değildir. Ancak düşük ücretler iş tatminsizliğine neden olan önemli bir etkidir. Uzun çalışma saatleri ve düşük ödemelerin bileşimi bazı işgören grupları arasında devir hızını teşvik edecektir²⁷⁶.

E. Yüksek İşgören Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları²⁷⁷

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 bulundurmamak zorundadırlar.

2. Mevcut İşgörenleri Kapsamlı Bir Eğitime Alma

İşletmede görev yapan tüm işgörenleri kapsamlı bir eğitime alma, yüksek işgören devrinin yol açtığı belirsizlikleri en aza indirmede çok yararlı olacaktır. İşgörenlerin yalnız, yaptıkları işleri en iyi şekilde yapabilmeleri amacıyla eğitilmeleri, yüksek işgören devrine sahip işletmeler için yanlış bir eğitim politikası olacaktır. Böyle bir politika uygulandığı takdirde, beklenmedik ayrılmalar olduğunda, işlerin işletme içindeki diğer

²⁷⁶WOODS-MACAULAY a.g.e. 83-89.

²⁷⁷RGEYLAN, Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kasım 1989, Eskişehir 90-95.

işgörenler tarafından doldurulması güçleşecektir. Oysa, yüksek işgören devrine sahip işletmelerin mevcut işgörenleri birden çok sayıda işi yapabilecek yetenek ve becerilere sahip olacak şekilde eğitmesi, yönetimin beklenmedik ayrılmalar karşısında esnek olmasını sağlayacaktır.

3. İşleri Yeniden Sınıflandırma

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

4. İşgörenlerin İşletmeye Olan Bağlılıklarını Artırma

Tüm işgörenlerin işletmeye sadakatle bağlanmasını sağlamak kolay ve ucuz bir uğraş değildir. Bu nedenle sözkonusu işletmelerin, en azından belirli yeteneklere sahip, işletmeye olumlu katkıları olan bir işgören grubunu, sadakatle işletmeye bağlamak için çaba göstermeleri gerekir. İşletme açısından vazgeçilemez olan böyle bir grubun bağımlılığının artırılması, bu gruptan gerektiğinde fedakârlık istenmesini kolaylaştıracak, aynı zamanda işletmenin gereksinim duyduğu işgörenlerin örgütte kalmaları sağlanacaktır.

5. Yüksek İşgören Devrine Ait Düşünceleri Yönlendirme

Şayet bir işletmede çok sayıda işgören işi bırakıyorsa, bu ayrılmaların, işletme içinde ve dışında birtakım yorumlara yol açması doğaldır. Bu yorumlar işletmede kalan işgörenler arasında huzursuzluğa neden olur-

ken, işletme dışında da örgütün çalışılabilecek bir yer olmadığı izlenimini yaratabilir. İşletmeler işten ayrılanlar konusunda açıklamalar yaparken, mevcut işgörenleri yönlendirmeye çalışmalıdır. İşten ayrılmaların nedeni açık ve net bir biçimde ifade edilmeli, işgörenler arasında yanlış yorumlara meydan verilmemelidir. İşgörelere yönelik halkla ilişkiler, onların morallerini belirli bir düzeyde tutmaya yardımcı olacaktır.

6. Part-Time Çalışan İşgörelerden Yararlanma

İşletmeler, çeşitli görevlerde part-time çalışan işgörelerden yararlanırlarsa, beklenmedik ayrılmaların neden olduğu karışıklıklar bu tip işgörelere giderilebilir. İşletmeden ayrılmalar olduğunda göreve sürekli çalışacak bir işgören alınuncaya kadar, part-time işgörelere geçici olarak görevi üstlenmeleri istenebilir.

7. Bilinçli Bir İşgören Bulma Politikası İzleme

Bir işletme sürekli olarak işgören kaybediyorsa, devamlı bir işgören alma çabasında olması doğaldır. Ancak bu sürecin rasyonel bir biçimde olması gerekir. İstenen yetenek ve beceriye sahip işgörelere çabucak bulunup, istihdam edilmesi kolay değildir. Bu nedenle, işletmelerin işgören bulma konusunda birtakım politikalar izlemesi gerekir. Yüksek işgören devir hızına sahip işletmelerin iş ve işçi bulma kurumunun yanısıra, üniversite, yükseköğretim ve meslek liseleri ile temasa geçerek, bu kurumların kendilerine sürekli işgören sağlama konusunda yardımlarını istemeleri mümkündür. Özellikle üniversite ve meslek okulları ile yapılacak anlaşmalarla buralardan uzun dönemli işgören alımına girme, işletmelerin hizmet içi eğitim masraflarını da azaltacaktır.

8. İşten Ayrılma Kararının Zamanını Yönlendirme

İşletmeler, daha işgöreni işe 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.

9. İşgören Devrine Ait Geçmiş Bilgileri Analiz Etme

Sürekli işgören devir oranına sahip işletmelerin, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunabilmeleri için, geçmiş işgören kayıtlarını incelenmeleri gerekir. Gelecekte ne zaman, kaç kişi işletmeyi terkedecek, sorusunun sağlıklı bir biçimde cevaplanması, ancak bu konu ile ilgili eski bilgilerin analiz edilmesiyle mümkün olacaktır.

VII. İŞGÖREN DEVRİYLE İLGİLİ OLARAK DÜNYADAKİ GELİŞMELERİN GETİRECEĞİ BAZI SORUMLULUKLAR

Bu bölüme kadar olan kısımlarda işgören devrinin manâsı, nedenleri, çözüm önerileri ve ülkemizin içinde bulunduğu mevcut durum incelenmeye çalışılmıştır. Bu arada dünyada her geçen gün yeni yeni değişiklikler olmaktadır. Ülkemiz ise gelişmiş diğer ülkelerin yaptığı gibi bu değişikliklere, gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Bunun için de yaşanan bu değişimlere uygun önlemleri alması gerekecektir. Şüphesiz çok çeşitli konularda bu değişimlerin etkisi görülecektir. Ancak biz burada

konumuzla ilgili olduğunu düşündüğümüz iki konuya ait yakın gelecekte yapılması gerekenler üzerinde durmaya çalışacağız. Bunlardan birincisi, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne girmesi halinde üyeliğin ülkemize getirecekleri konusunda; ikinci konu ise, belki de işgören devrine sebep olan nedenlerin en önemlilerinden birisi olan; işletme yönetimlerinin işgörelere karşı tutumlarıdır. Bu konuda birçok yabancı ülkede yürürlükte olan bir uygulama, "işgören kiralama (leasing)" konusudur*.

A. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Tam Üye Olması Durumunda İşgücü Politikalarının Devlet ve İşletmeler Açısından Yeniden Gözden Geçirilmesi

Turizmin hizmet sektörüne sağladığı istihdam etkisi ve ödemeler dengesine sağladığı katkılar açıktır. Ülkemizin darboğazlarından birisi de ödemeler dengesidir. Ödemeler dengesinin sağlanmasında turizm gelirlerinin katkısı ihmal edilmeyecek kadar önemlidir. 1994 yılında turizm gelirlerinin ödemeler dengesinde aldığı pay %24 olarak gerçekleşmiştir.

Avrupa Birliği'ne üye olmayı hedefleyen Türkiye, ekonomisinin içinde bulunduğu güçlükleri Avrupa Birliği'ne üye olduktan sonra daha rahat giderebilecektir. Turizmden elde edilecek daha fazla gelir de Türk ekonomisine önemli katkılar sağlayacaktır. 360 milyon nüfusu olan dünya turizm pastasında %63'lük bir pay almaktadır.

Bir hizmet sektörü olan turizmde, ileri düzeyde bulunan AB (Avrupa Birliği) ülkelerinin turizm hareketlerini yakından incelemek ve

* Detaylı bilgi ilerideki sahifelerde verilecektir.

gereken tedbirleri ileriye düşünerek zamanında almak ülkemiz için çok önemlidir.

Turizm sektöründen beklentilerimizin gerçekleşmesi için turisti kabule her bakımdan hazır hale gelmemiz gereklidir. Tabiat güzelliklerine, tarihî zenginliklere, modern konaklama tesislerine, modern ulaştırma sistemlerine, mükemmel eğlence ve spor tesislerine sahip olmak yeterli değildir. Bütün bunları işletecek, değerlendirecek, hizmet verecek her kademedede vasıflı insana ihtiyacımız vardır.

Bugün Türkiye olarak sorunumuz yeteri kadar vasıflı elemana sahip olmamamızdır. Turizm politikası yalnızca tesislere ve altyapıya yapılan yatırımı değil, aynı zamanda insangücüne yapılan yatırımı da kapsar. Hatta eğitim bir altyapı yatırımı olarak kabul edilmelidir. Turizm sektörü emek-yoğun bir sektördür. Turizmde insangücü açığı daha fazla büyümeden çözümlenmek zorundadır. Bunun için de;

- Organizasyon ve Metod Eğitimi
- Haberleşme Eğitimi
- Eğiticilerin Eğitimi
- Öğretim Tekniği Eğitimi
- Denetleme Eğitimi

verilmelidir.

Türkiye'ye gelen turistlerin büyük çoğunluğunun AB üyesi ülkelerden gelmeleri, bizim ülke olarak bu önlemleri almamızı daha fazla zorunlu kılmaktadır²⁷⁸.

Ekonomik kalkınmanın en önemli amaçları arasında, ülkenin tüm insanlarına gelir kazandırıcı iş sahaları açmak vardır. Gelişmekte olan ülkelerin ortak özelliklerinden biri de açık ya da gizli yüksek işsizlik oranlarıdır. Bu bakımdan turizmin emek-yoğun bir endüstri oluşu, gelişmekte olan ülkeler açısından bu konuda da bir dayanak oluşturmaktadır.

Bazılarına göre turizm, başka endüstri dalları ile karşılaştırıldığında daha az nitelikli bir işgücünü istihdam edebilecek bir sektördür. Böylece turizmin özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından, o ülkenin geleneksel sektörlerinde çalışmakta olan işgücünü, göreceli kısa bir eğitim sürecinin sonunda istihdam edebileceği savunulmaktadır. Genellikle konaklama endüstrisinde çalışmakta olan işgörenlerin %50'sinde belirgin nitelikler aranmadığı doğru olmakla birlikte, ancak bu durumun yalnızca gelişme sürecine özgü geçici bir durum olup, turizm endüstrisinin büyüyen gelişmesi ile birlikte nitelikli işgücüne duyulan ihtiyacın artacağı, bunun ise daha ileriki aşamalarda eğitilmiş işgören yetersizliği gibi farklı bir soruna yol açacağını belirtmek gerekir.

Bu konularda Türkiye örneğine bakıldığında turizmin ülke ekonomisine beklenenin çok altında bir katkı sağlayabildiği göze çarpmakta-

²⁷⁸N.ÇILDIK, Avrupa Topluluğu ile Türkiye'nin Turizm İlişkileri ve Ülkemiz Turizm Sektörünün Nitelikli Personel Açığı ve Eğitim Çalışmaları (Avrupa Topluluğu Temel Eğitim Programı Dönem Ödevi) Ankara, Şubat 1991, 21-23.

dır. Türk turizminin yeni istihdam alanları yaratma konusunda çok yetersiz kaldığı gibi, nitelikli ve yarı nitelikli işgörenlerin yetersizliği nedeniyle, bir anlamda istihdam açığı yarattığından söz edilebilir. Daha da önemlisi bugün Türkiye’de turizm endüstrisindeki doğrudan ya da dolaylı istihdam hacminin ne olduğu, yakın gelecekte nereye çıkacağı, hangi alanlarda ve ne kadar işgücüne ihtiyaç duyulduğu ve duyulacağı, bunların coğrafi dağılımı, fırsat maliyeti açısından yatırımla istihdam hacmi ilişkisinin ne olduğu bilinmemektedir. 1995 Ocak ayında Madrid’de WTO yaptığı toplantıda halen Türkiye’de direkt ve endirekt 1.9 milyon kişinin bu sektörde çalıştığını belirtmiştir. Bütün bunlardan daha da ilginç kalkınma planlarına hazırlık çalışmalarını yürüten turizm komisyonlarının istihdam alt komitelerinin raporlarında bile konu çok genel ve yuvarlak anlatımlarla geçiştirilmekte, geleneksel sektörlerde çalışmakta olan işgücünün görece kısa bir eğitimden geçirilerek bu alanda istihdam edilebileceği ortaya konmaktadır. Bunun sonucunda ise zincirleme olarak Türkiye’nin karşısına çıkan sorunlar arasında turizm eğitimi, başka sektörlerde çalışan yetişmiş işgörenlerin transferi, yabancı işgücü istihdamı ve nihayet turizmde iş bulma beklentisi içinde olan kesimlerin içine düştükleri hoşnutsuzluk ve benzeri birçok sorun da ön sıralara tırmanmaktadır. Nitekim Türkiye’nin son yıllarda turizm alanında yaşamakta olduğu en ciddi sorunlardan birisinin nitelikli işgören yetersizliği oluşu, bu bakımdan anlamlıdır²⁷⁹.

²⁷⁹M.DİRİK, Avrupa Topluluğu’nda Turizm Politikası, Türkiye’de Turizm Politikası Kıyaslaması (Ağustos 1993) Ankara, 207-209.

Türkiye'nin Avrupa Birliğine tam üye olarak girmesi durumunda Türk turizm sektörü üzerinde oluşabilecek etkiler ve alınabilecek önlemler şu şekilde özetlenebilir²⁸⁰:

- Türkiye'de mal ve hizmetlerin serbest dolaşımının yanında, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerinin de topluluk içinde, aynı ülke sınırlarındaymış gibi rahat hareket edebilmesinden faydalanarak, Türk turizm sektörü başlıca sorunlarından biri olan kaynak ve vasıflı insan-gücü eksikliklerini böylece gidermiş olacaktır. Aynı zamanda Türkiye'de dahil emek ihraç eden ülkelerde işsizlik azalacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, fazla nitelik gerektirmeyen işlerin dışındaki işler için Avrupa Birliği normlarına uygun olarak Türk insanının belirli bazı nitelikler kazanmış olması gerekecektir.

- Yabancı sermaye ile ülkemizde oluşturulan yeni tesisler mevcut tesisleri rekabete zorlayarak, böylece turist için daha düşük fiyatlı ve daha iyi nitelikli hizmet imkânı yaratılmış olacaktır.

- Ülkemizde artacak turizm yatırımları ile, yeni istihdam alanları yaratılmış olacak, işgücünün niteliği yükselecektir.

Şüphesiz AB üyeliğinin çok daha fazla etkileri olacaktır. Ancak biz burada sadece işgücünü ilgilendiren konular üzerinde durmaktayız.

Avrupa Birliği turizmde daha başarılı olabilmek için birtakım tedbirlerin alınmasını öngörmüştür²⁸¹:

²⁸⁰B.T.AYDOĞAN, AB Turizm Politikası-Türk Turizm Politikası, 15-16.

²⁸¹DIRİK a.g.e. 74.

- Genç insanlar için turistik kaynakların ve mesleklere ilişkin bilgilerin neşredilmesi.
- Turizm sanayisindeki meslekî profillerin belirlenmesi ve meslekî açıdan kazanılmış niteliklerin üye ülkelerde karşılıklı olarak tanınması.
- Turizm işletmeciliğinin mevcut birlik eğitim programları ve tedbirleri arasında yer almasını teşvik etmek.
- Yetkililer, bilgi sahibi insanlar, üniversiteler ve turizm okulları arasında sınır ötesi işbirliğini desteklemek.
- Turizm hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için meslekî turizm eğitiminin niteliğinin geliştirilmesini sağlamak.

Değişim ve iyileştirme gereken her konuda insan unsuru temel rol oynar. Çok sayıda işletme, işgörenlerini yeniden eğitime ya da değiştirme yoluna gidecektir. Uluslararası iş çevresini, koşullarını, ülkelerin özelliklerini tanıyan ve iyi derecede yabancı dil gibi önemli niteliklere sahip işgören tipi tercih edilecektir. Üst düzey yöneticilerin özellikle koordinatörlük ve temsil rolü önem kazanacak, yetki ve sorumlulukların boyutları büyüyecektir. Bu arada işini iyi bilen, deneyimli yöneticilerin büyük işletmeler arasındaki hareketliliğinin artması kaçınılmaz olacaktır²⁸².

Avrupa Birliğine üyeliğimiz halinde ele alınması gereken bir diğer konu da sosyal güvenlik konusudur. Bu konuda daha önce de belirtildiği gibi ülke olarak yapmamız gereken işsizlik sigortaları ve aile yar-

²⁸²G.N.BERBEROĞLU, AT İle İlişkilerde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğu, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1991, Eskişehir, 141.

dımlarıdır. Bu konular daha önce anlatılmıştır, ancak burada belirtilmesi gereken; ülke genelinde herkesin koruma altına alınması gerekliliğidir. Son yıllarda AB üyesi ülkelerde yasal sosyal güvenlik rejimleri dışında kalan ve yaşamını sürdürmek için yeterli gelir kaynaklarına sahip olmayanlar için primsiz rejim çerçevesinden "asgari gelir güvencesi" adı altında bir mekanizma oluşturulmuştur²⁸³.

İşsizlik konusunda bir noktanın da açığa kavuşturulmasında fayda vardır²⁸⁴; Türkiye'deki işsizlikle Avrupa Birliğinde varolan işsizlik arasında belirgin fark vardır. AB üyesi ülkeler, tam istihdam düzeyine ulaştıktan sonra, toplumda, teknolojiye ve ekonomide yaşanan değişimden dolayı bir yapı değişimi sürecine girmiş ve işgücü ile ekonomilerine uyum sağlama süreci olan orta vadeli işsizlik dönemi yaşamaya başlamışlardır. Öte yandan Türkiye, toplum oluşumunu ve ekonomisini, toplam nüfusunun sorumluluğunu üstlenecek güce ulaşamamıştır. Türkiye'deki işgücü fazlası, aşırı nüfus patlamasından ve ekonominin bu nüfusu taşıyacak güce ulaşamamış olmasından ileri gelmektedir.

AB üyesi ülkelerde gençlere ilişkin işsizliği gidermeye yönelik politikalar ise şöyledir; çoğu ülkelerde olduğu gibi, gençlere meslek kazandırma olanaklarının artırılması, zorunlu uygulamalı başlangıç eğitimi, ücret, darboğazların incelenmesi, gençlerin istihdam edilmelerini engelleyen etmenlerin ortadan kaldırılması ve zorunlu okul çağının sonu için yoğun meslekî programların artırılmasından oluşmaktadır. Ayrıca, ileri

²⁸³Sosyal Güvenlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu a.g.e. 263.

²⁸⁴S.ATALAY, Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de İşgücü ve Ücret Politikaları (1990) Ankara, 17-19.

düzyeyde teknolojinin uygulanmasından dolayı, gençleri mümkün olduğu kadar erken üretime sokmak ve verimliliklerini artırmak yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

İşsizlikten en çok etkilenen ve iş piyasasına girmekte zorluk çeken bir diğeyer grup kadınlardır. Kadınların katılımının artırılmasını sağlamak, iki yönlü yapılmaktadır;

- Demografik anlayışın sağlanması
- Azalan çalışma çağı nüfusunun desteklenmesi.

Bu iki unsurdan birincisi, AB ülkelerinin belirlenmiş sosyal politikalarından oluşmaktadır. Kadınlara meslek ve iş kazandırmanın yanı sıra, kadınların azınlıkta olduğu sektörlerde kabullerin artırılmasına yönelik tutum desteklenmektedir. İkinci destek ise, gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün kadın işgücü ile artırılmasına yönelik olmasıdır.

Özetle Avrupa Birliğı üyeliğı için istihdam, eğitim, sosyal güvenlik gibi konularda alınacak önlemler sayesinde hem bizim işgörenlerimiz açısından hem de ülkemize gelip çalışmak isteyen işgörenler açısından bir sorunla karşılaşılmayacaktır.

B. İşgören Kiralama (Leasing) Uygulaması

Düşük iş tatmini, düşük moral, yüksek devamsızlık ve devir hızı konaklama işletmelerinin karşılaştıkları sorunlardan bazılarıdır. Bunların nedenleri düşük maaş ve ücretler, uzun çalışma saatleri, basit ve rutin işler, yetersiz eğitim olarak sayılabilir. Örgütsel gelişme uzun dönemli bir uygulama olduğundan, bazı örgütsel sorunlara orta düzeyde bir çö-

züm olacak kadrolama (istihdam) stratejisi alternatifine pek önem verilmemiştir. Ama artık işgören kiralama yöntemi sözkonusudur.

İşgören kiralaması, bir işverenin işgörenin hizmetine son vermesi ve bir işgören firması tarafından bu işgörenin kiralanmasıyla başlar. İşveren bu firmayla aynı bireyi aynı mevkii için kiralar. İşgören kiralama işverenin işgörenin işine son vermesi ve sonra bireyle bağımsız mukavele yapması uygulamasından farklıdır. Bu tür bir uygulamada genelde işgören işletmeden alacaklarını tam olarak alamaz.

İşgören kiralamasının hem işletme için hem de işgören için bazı yararları sözkonusudur. Bunlardan birincisi, işveren düzenli kayıt tutma, zaman alıcı kırtasiyecilik işlerinden kurtulur. İkincisi, bu uygulama işgörenlere birçok işverenin kendisine sağlayabilecekleri yararlardan fazlasını daha az bir maliyetle sağlayacaktır. Bunların yanısıra, şu yararlardan da bahsedilebilir:

- İşverenler istedikleri niteliklere sahip işgörenleri temin edebileceklerdir.
- İşverenler işletmelerinin durumlarına göre fazla işgören alma zorunluluğundan kurtulurlar.
- İşgören devir hızı ve devamsızlık önemli ölçüde azaltılır.
- İşverenler, leasing firmasının kendilerine sağlayacakları imkânlarla turistik talebin yoğun olduğu dönemlerdeki işgücü yokluklarından kurtulurlar.
- İşgörenler daha iyi bir işgüvenliğine sahip olurlar. Bir işten çıkarılırlarsa, leasing firması onlara başka bir iş bulabilir.

Alt kademelerde çalışan işgörenlerin işletmelerinden ayrılmasının iki önemli nedeni vardır; birincisi işletmelerin işgörelere ödedikleri düşük ücretlerdir. İkincisi ise, başlangıçtaki işlerin basit ve rutin olmalarıdır. Leasing firmaları ise işletmesini değiştirmeyi düşünen işgörelere her konuda yardımcı olarak onların olası işsizlik durumlarında sosyal ve ekonomik yönden bir nevi koruyucusu rolünü üstlenir²⁸⁵.

Sonuç olarak söylenebilir ki, işgören kiralama olayı, yabancı ülkelerde çok kullanılmakta ise de yine de birtakım yasal düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Ülkemize bu tür bir uygulama getirilmesi ise, elbetteki hem işletmelere ve hem de işgörelere yararlı olacaktır. Ancak bizim de birtakım kanuni düzenlemeler yapmamız gerekecektir.

²⁸⁵B.MURTHY-S.K.MURRMANN, Employee Leasing: An Alternative Staffing Strategy, The Cornell H.R.A. Quarterly, June 1993, Ithaca NY, 18-22.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZININ VERİMLİLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANTALYA YÖRESİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlere ve Personel Müdürlerine uygulanan anketler ve bunların değerlendirilmesi yer alacaktır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

İşgören devri hızı konusu ülkemiz için oldukça yeni bir konudur. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların hemen hemen yok denecek kadar az olması, turizm sektöründe bu konuyla ilgili istatistikçi verilere sahip olunmaması üzücüdür. Gerçekte işgören devri olayının son derece maliyetli olduğu, makro açıdan ülkeye, mikro açıdan hem istikrara hem de işletmelerde çalışan işgörenlere yarardan çok zarar verdiği aşikârdır.

İşgören devriyle ilgili yapılacak araştırmalarla hem ülke genelinde sektöre ait istatistikler hemde işletmelere özgü onların faaliyet dallarına, buldukları bölgelere, büyüklüklerine, yönetim biçimlerine, bünyelerindeki işgücünün yapılarına göre çeşitli istatistikler elde edilebilir.

Bu araştırmada konuya mikro açıdan yaklaşılmış, örnekler için-
deki işletmeler, çeşitli yönlerden incelenmeye tabi tutularak hem işgören
devrine ait veriler elde edilmiş hem de halen çalıştırmakta oldukları iş-
görenlerle işletmelerine bağlılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki beş yıldızlı oteller, çalışma
evrenini ise Antalya'daki beş yıldızlı oteller oluştırmaktadır. Beş yıldızlı
otellerle çalışılmasının nedeni, büyük otel işletmelerinde veri elde et-
menin nispeten daha kolay ve güvenilir olmasıdır. Ayrıca büyük oteler-
deki organizasyon yapılarının, çalışma biçimlerinin kk otellere göre
teorikte gördüğümüz ideal yapılara daha uygun olmaları da, bir karşılaş-
tırma yapma imknı vermesi açısından uygundur.

Araştırmanın Antalya yöresinde uygulanması ise, Antalya ilinin
Türkiye turizminde tartışılmaz bir yere sahip olması, ayrıca beş yıldızlı
otel sayısı açısından da aranılan özellikleri taşımmasının bir sonucudur.

Tüm bunlara ilaveten üniversitelerin içinde buldukları top-
lumun lokomotifi durumunda olmaları nedeniyle, niversitemizin bu-
lunduğu il olan Antalya ili örnek olarak seçilmiştir.

Araştırmamızın örneklerini mevcut oteller iinden seçilen yedi
adet beş yıldızlı otel oluştırmaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışma yapılan beş yıldızlı otellerde, biri çalışan işgörelere, diğeri personel müdürlerine yönelik olmak üzere iki değişik anket uygulanmıştır. Böylece bir işletmeyi oluşturan iki kesimden (çalışanlar ve çalıştıranlar) de veriler elde edilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan çalışmalar iki aşamada yürütülmüştür.

1. Önce, işletme ile ilgili bilgi sağlanacaktır, işgören devrine ait istatistikleri elde etmek açısından seçilen otellerdeki personel müdürüyle yüzyüze anket yapılmıştır. Böylece çalışanlara ait anketlerden elde edilecek verilerin yorumlanmasında kolaylık sağlanmıştır.

2. İkinci aşamada ise çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını ölçmek üzere kendilerine anketler dağıtılmış, düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

Personel müdürüyle yapılan görüşmelerde anketler araştırmacı tarafından doldurulmuş, çalışanların anketleri ise kendileri tarafından doldurulmuştur. İşgören devriyle ilgili yapılan çalışmalarda, incelemelerin altı ay veya bir yıl gibi uzun dönemli yapılması önerildiğinden, personel müdürlerine yönelik yapılan ankette 1994 yılının 12 ayına ait devir istatistikleri istenmiştir. Bunun dışında çalışanlara ait veriler 1995 yılı yaz dönemine (Nisan, Mayıs, Haziran) aittir.

Yapılan çalışmalar sırasında görülmüştür ki, işgören devri konusu işletmeler açısından gereği kadar ele alınamamakta, işletmeye olan

maliyeti fazlaca önemsenmemektedir. Ayrıca bu konuda ayrıntılı bir istatistikte tutulmamaktadır. Bunun dışında bazı yöneticilerin devir hızı ile ilgili yapılan araştırmalara soğuk bakmaları, sektörde bu konuda yapılmış çalışmaların azlığıyla beraber diğer bir engel olarak karşımıza çıkmıştır.

Tüm bu zorluklara rağmen yedi adet beş yıldızlı otel işletmesinde bu çalışma yürütülmüş, uygulamadan elde edilen veriler bilgisayarda değerlendirilmiş ve grafikler halinde gösterilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Toplam yedi otelin altısında hem çalışanlara yönelik hem de personel müdürlerine yönelik anketler uygulanmış, ancak bir otelde çalışanlara yönelik anketin uygulanmasına otel yönetimi tarafından izin verilmemiştir. Her iki anketin uygulanması sırasında da ankete katılan kişilere düşüncelerinin bizim için önemli olduğu belirtilmiş, kişi ve kuruluş adlarının gizli kalacağı konusunda kendileri ikna edilmeye çalışılmıştır.

Örnekler içerisindeki yedi otelin yaz dönemi boyunca istihdam ettiği kişi sayısı yaklaşık 1308 kişidir. Bu çalışmamızda bizim hedeflediğimiz sayı ise 492 kişi olmuştur. (%25.79'u) Bu amaçla dağıtılan 492 anketten 302'si geri alınabilmiştir. Geri dönüş oranı %61,38'dir. Bunların dışında ayrıca personel müdürlüğüyle yapılan yedi anket daha bulunmaktadır. Her iki ankette önce ayrı ayrı daha sonrada bir bütün içerisinde yorumlanmaya çalışılmıştır.

Aşağıdaki tabloda otellere verilen anket sayıları, geri alınan anketlerin sayıları ve otellerde çalışan kişilerin toplam sayıları yer almaktadır.

Tb.11

OTELLER	VERİLEN ANKET	GERİ ALINAN ANKET	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
"A" OTELİ	71	25	270
"B" OTELİ	75	34	350
"C" OTELİ	54	23	200
"D" OTELİ	133	115	540
"E" OTELİ	54	22	198
"F" OTELİ	105	83	350
"G" OTELİ	82	OTEL YÖNETİMİ İZİN VERMEDİ	350

III. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

A. İNCELENEN İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

1. Faaliyet Dalı

İncelenen işletmelerin hepsinde turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdir. Bilindiği üzere turizm sektörü ülkemize her yıl milyonlarca dolar döviz kazandırır, ödemeler dengesine önemli katkılarda bulunan bir sektördür* Türkiye genelindeki hem işletme belgeli hem de yatırım belgeli beş yıldızlı otel sayısı 31.12.1994 yılı itibarıyla 121 adettir. Bu tesislerden 38 tanesi Antalya yöresinde bulunmaktadır. Bu veriler Antalya ilinin diğer turistik illerle karşılaştırıldığında ülke ekonomisine olan katkısını bir kez daha göstermektedir.

* Bakınız birinci bölüm dipnot 9

Seçilen otellerin her biri Antalya'da önemli yere sahip olup, her yıl en çok döviz kazandıran tesisler arasındadırlar. Otellerin üç tanesi şehir içerisinde, iki tanesi şehir merkezine sekiz km uzaklıkta, diğer iki tanesi ise şehirdışında konumlanmıştır. Şehir dışındaki otellerin birisi Belek, diğeri ise Beldibi mevkiindedir.

Araştırmamızda söz verildiği üzere kişi ve kuruluş adları açıklanmayacaktır. Dolayısıyla bundan sonraki bölümlerde bu oteller alfabetik harflerle ifade edilecektir.

2. Yönetim Biçimleri

İncelenen otellerin üç tanesi zincir işletme olup, diğer dört tanesi bağımsız işletmelerdir. Otellerden en eskisi 1975 yılında, en yenisi ise 1992 yılında işletmeye açılmıştır.

Otellerin hepsinde açılıştan bu yana sürekli bir büyüme göstermişler, eklenen yeni üniteler sayesinde istihdam ettikleri işgören sayısını küçük oranlarda da olsa arttırmışlardır. Otellerin çalışma düzenine göre yaz ve kış olmak üzere iki çeşit istihdam imkanı bulunmaktadır. Bunun dışında otelcilik müessesesinin 24 saat hizmeti gerektirmesi nedeniyle 3 vardiyalık çalışma düzeni mevcuttur.

Zincir otellerde ilave olarak, otel yönetimlerinin bağlı olduğu bir üst kurul bulunmaktadır. Bağımsız işletmelerde ise yönetim kadrosu esasen genel müdür, genel müdür yardımcısı ve diğer bölüm müdürlerinden oluşmaktadır.

Aşağıda otellerin yönetim biçimleri, hizmete açılış yılları çalıştırdıkları işgören sayıları, sendikali olup olmadıkları görülmektedir.

Tb.12

Oteller	Yönetim Biçimi	Açılış	Yazın Çalışan	Kışın Çalışan	Sendika
A	Bağımsız	1992	270	232	Yok
B	Bağımsız	1986	350	200	Yok
C	Bağımsız	1990	200	175	Yok
D	Zincir	1989	540	460	Var
E	Zincir	1975	198	160	Var
F	Bağımsız	1990	350	250	Yok
G	Zincir	1989	350	270	Var

İncelenen otellerde normalde üç vardiya olarak çalışılmakta gerek duyulduğunda fazla mesaiye, ekstra eleman alımına başvurulmaktadır. Sendika olan otellerde toplu iş sözleşmesi uygulanmaktadır. Turizm sektöründe her otel ücret düzeylerini işgücü piyasasına bağlı olarak kendisi belirlemektedir. Ayrıca çalışanların her türlü muayene, ilk yardım gibi sağlık hizmetleri otel içerisindeki otel doktorları tarafından yapılmakta, çalışanlara kanunlara uygun olarak evlenme, doğum, çocuk zammı, ölüm, yakacak yardımları yapılmakta, bayramlarda ve işletmelerin kendilerinin belirleyecekleri sürelerde ikramiye uygulamaları bulunmaktadır.

3. İşgücünün Yapısı

İncelenen otellerdeki işgücünün yapısı ayrıntılı olarak daha ileride ele alınacaktır. Ancak burada genel olarak bu konudan bahsedilerek, işgücünün mevcut durumu irdelenmeye çalışılacaktır. Temel alınan iş-

gören sayısı 1908 kişidir. Bu sayıya otelerde çalışan tüm alt ve üst düzey işgörenler dahildir.

Otellere göre işgücünün yapısı şu şekildedir:

a. "A" Oteli :

Yazın çalışmakta olan 270 kişinin 54'ü bayan (%20'si), 216'sı erkektir (%80'i). Çalışanların çoğunluğu 18 - 25 yaş arasındadır. 270 kişinin 40'ı stajyer, geriye kalanı kadrolu personeldir. Çalışanların medenî durumlarına bakıldığında evli - bekâr ayrımının yarı yarıya olduğu görülmektedir.

Çalışanların bölümlere göre eğitim düzeyleri ise şu şekildedir; Önbüro'da çalışanlar lise, üniversite mezunu, kat hizmetlerinde çalışanlar ilkokul, ortaokul, şefler düzeyinde lise, meslek yüksek okulu mezunlarıdır, servis ve muhasebe bölümlerinde çalışanlar ise lise ve meslek yüksek okullarından mezun durumundadırlar. "A" otelinde bir yıl ve daha fazla süredir çalışanların oranı %55'dir.

b. "B" Oteli

Yazın çalışmakta olan 350 kişinin 133'ü bayan (%38'i), 217'si erkektir (%62) Çalışanların çoğunluğu 18 - 25 yaş arasındadır. Kadrolu personel, stajyer dağılımı ise sırasıyla 315 (%90) ve 35 (%10)'tir. Toplam personelin 158'i evli (945), 192'si bekârdır (%55). Çalışanların bölümlere göre eğitim düzeyleri ise şöyledir.

Önbüroda çalışanlar lise veya yüksekokul mezunu, kat hizmetlerinde çalışanlar ortaokul ve lise, servis bölümünde çalışanların %80'i lise, %20'si ortaokul, muhasebe bölümünde çalışanların hepsi de lise veya üniversite mezunlardır. "B" otelinde bir yıl daha fazla süredir çalışanların oranı %95'tir.

c. "C" Oteli

Yaz dönemi çalışan 200 kişinin 10'u stajyer, 190'ı kadrolu personeldir. Çalışanların çoğunluğu 20 - 30 yaş arasındadır. Önbüroda çalışanlar lise ve dengi okullardan mezun, kat hizmetlerinde çalışanlar ortaokul veya lise mezunu, servis ve muhasebe bölümünde çalışanlar lise veya yüksekokul, mutfak bölümünde çalışanlar ortaokul, lise mezunlardır. Bir yıl ve daha fazla süredir çalışanların oranı %46'dır.

d. "D" Oteli

Yazın çalışan 540 kişinin 108'i kadın (%20), 432'si erkektir (%80). Toplam personelin 460'ı kadrolu personel, 80'i stajyerdir. Çalışanların bölümlere göre eğitim düzeyleri şu şekildedir: Önbüro için lise ve yüksekokul, kat hizmetleri için yüksekokul veya üniversite, servis için %70 - 80'i lise mezunu, muhasebe için yüksekokul, mutfak bölümü içinse %2'si üniversite mezunu, %23'ü lise mezunu, %17'si TUREM mezunu, %58'i ilkokul mezunudur. "D" otelinde çalışanların %70'i bir yıl veya daha fazla süredir burada çalışmaktadırlar.

e. "E" Oteli

Yazın çalışan 198 kişinin 34'ü kadın (%17), 164'ü erkektir (%83) Toplam personelin 12'si stajyer (%7), 186'sı kadrolu personeldir (%93) çalışanların %80'i evli, %20'si bekârdır. Çalışanların bölümlere göre eğitim düzeyleri şöyledir; Önbüro ilkokul, ortaokul, lise ve yüksekokul mezunları kat hizmetleri ilkokul, ortaokul, lise ve üniversite mezunları, servis bölümü ilkokul, ortaokul, lise, yüksekokul, muhasebe ve mutfak bölümü içinse ilkokul, ortaokul, lise mezunları şeklindedir. Otelde bir yıl ve daha uzun süredir çalışanların oranı %93'tür.

f. "F" Oteli

Yazın çalışan 350 kişinin 105'i kadın (%30), 245'i erkektir (%70). Çalışanların çoğu 18 - 25 yaşları arasındadır. Toplam personelin 25'i stajyer, 325'i kadrolu personeldir. Yine toplam personelin %40'ı evli, %60'ı bekârdır. Bölümlere göre eğitim düzeyleri şu şekildedir; Önbüro yüksekokul, kat hizmetleri ağırlık lise olmak üzere ilkokul ve ortaokul, servis için ortaokul, lise, yüksekokul, mutfak için lise ağırlıklı olup ilkokul ve ortaokul, muhasebe bölümü içinse yüksekokul mezunlarından oluşmaktadır. Otelde bir yıl ve daha fazla süredir çalışanların oranı %60'tır.

g. "G" Oteli

Yazın çalışan 350 kişinin 330'u kadrolu personel, 20'si stajyerdir. Toplam personelin 105'i kadın (%30), 245'i erkektir (%70). Yine toplam personelin %72'si evli, %28'i bekârdır. Ortalama yaş 32'dir. Çalışanların bölümlere göre eğitim düzeyleri şu şekildedir; Önbüro'da %58'i lise, %42'si üniversite mezunu, kat hizmetlerinde %36'sı ilkokul, %22'si ortaokul, %22'si lise mezunu, %20'si üniversite veya yüksekokul, servis için

%12'si ilkokul, %38'i ortaokul, %50'si lise ve yüksekokul, muhasebe içinse %33'ü lise, %67'si yüksekokul mezunudur. Otelde bir yıl ve daha fazla süredir çalışanların oranı %95'tir.

B. İNCELENEN OTELLERDEKİ İŞGÖREN DEVRİNİN NİTELİKLERİ

1. Aylar İtibariyle İşgören Devir Oranlarının Hesaplanması

İşgören devir oranlarının hesaplanmasıyla ilgili olarak çok çeşitli hesaplamaların olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Bu hesaplamaların herbiri devir olayının ele alınış şekline göre değişmektedir. Bizim çalışmalarımızda ise yerine geçme (net işgören devri) formülü kullanılmıştır. Bu formül, işletmelerin gelişme durumlarına göre iki alternatiflidir. Örnekleri içerisindeki tüm oteller genişleyen işletme tipine uydukları için ilk alternatif olan aşağıdaki formül kullanılmıştır;

$$\text{İşgören devir oranı} = \frac{\text{çıkışlar}}{\text{ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Bu formül "ortalamalar formülü"yle aynıdır. Çalışmamızda personel müdürlerinden 1994 yılının 12 ayına ait çıkışlar, ay başlarındaki ve ay sonlarındaki işgören sayıları istenmiştir. üç otelden bu konuda veri elde etmek mümkün olmamıştır. Diğer dört otel ise ilgili verileri iletmişlerdir. Yukarıdaki formülde bulunan ortalama işgören sayısı ay başındaki ve ay sonundaki işgören sayılarının toplamı ikiye bölünmesiyle elde edilmiştir.

İşgören devri konusu daha önce de değinildiği üzere işletmelerce henüz tam önemsenememiştir. Bu konudaki yetersiz veriler nedeniyle işgören devir oranı sadece otel genelinde ay ay hesaplanabilmiştir. Bunun dışında otelden ayrılan kişilerin hangi bölümden oldukları, yaşları, cinsiyetleri, medenî durumları, hizmet süreleri gibi konularda bilgi alınamamıştır. Bu nedenle, burada sadece dört otelin 1994 yılına ait devir oranları hesaplanıp, yorumlanmaya çalışılacaktır.

Aşağıdaki tabloda dört otelde ait işgören devir oranları aylar itibarıyla gösterilmiştir.

**1994 Yılı için Aylar İtibarıyla 4 Otelin İşgören Devir Oranları
(Net İşgören Devri Formülü)**

Tb.13

Aylar	"D" Oteli	"E" Oteli	"F" Oteli	"G" Oteli
Ocak	1.15	8.64	14.15	0.60
Şubat	1.85	3.52	5.09	0.73
Mart	0.93	0.69	5.75	0.99
Nisan	0.93	0	5.94	2.25
Mayıs	2.99	0.66	0.93	1.33
Haziran	0.64	0.65	3.29	0
Temmuz	1.82	0	6.24	0.35
Ağustos	3.02	3.65	7.46	6.60
Eylül	1.38	2.43	4.54	3.93
Ekim	4.21	4.32	1.52	1.15
Kasım	7.15	9.77	14.17	3.22
Aralık	0.44	0.68	2.08	0.53
Yıllık Toplam Devir Hızı (%)	26.51	35.01	71.16	21.68

Tablodan da anlaşılacağı üzere "F" oteli yıllık işgören devir hızı açısından en fazla orana sahiptir. "D" ve "E", "G" otellerinde sendika olması ayrıca "G" otelinde uluslararası bir zincire sahip olması nedeniyle yıllık işgören devir oranlarının aşırı olmadığı gözlenmektedir. Her iki faktörün de "F" otelinde bulunmaması yıllık devir oranının bu denli yüksek çıkmasına neden olabilmektedir.

İşgören devri oranlarına bakıldığı zaman dört otelin de genelde en yüksek devir oranlarına Kasım aylarında sahip oldukları görülmektedir. Yalnız "G" oteli için en yüksek oran Ağustos ayında 6,60 ile gerçekleşmiştir. Ancak yine de tüm dört otel için turizmin mevsimlik olmasının etkisi nedeniyle yaz sezonunun sonuna doğru devir oranlarının arttığı söylenebilir. Dört otel birlikte ele alındığında içlerinde "G" otelinin aylık devir oranlarının diğerlerine göre oldukça az olduğu görülmektedir. "G" oteli uluslararası zincirleri bulunan bir oteldir. Bu nedenle devir hızı olayına diğer otellere göre daha etkin yaklaştığı, personel politikalarını daha başarılı uyguladığı söylenebilir. Ayrıca bu dört otelin üçünde yani "D", "E" ve "G" otellerinde sendika vardır. Sendikanın varlığının bulunması devir hızını azaltıcı bir rol oynayabilir.

"D" oteli için en düşük devir oranı 0,44 ile Aralık ayında, en yüksek ise 7,15 ile Kasım ayında gerçekleşmiştir. "E" oteli ise en düşük devir oranına, o oranla Nisan ve Temmuz aylarında, en yüksek devir oranına ise 9,77 ile Kasım ayında sahiptir. "F" otelinin en düşük devir oranına 0,93 ile Mayıs ayında, en yüksek devir oranına ise 14,17 ile Kasım ayında sahip olduğu görülmektedir. "G" oteli ise en düşük devir oranına, o

oranla Haziran ayında en yüksek devir oranına 6,60 ile Ağustos ayında sahip olmuştur. "D" otelinin yıllık işgören devir oranı 26,51, "E" otelinin 35,01, "F" otelinin 71,16, "G" otelinin ise 21,68'dir.

İşgören devir oranları üçer aylık dönemler halinde hesaplandığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tb. 14

Dönemler	"D" OTELİ	"E" OTELİ	"F" OTELİ	"G" OTELİ
Ocak-Mart	3,93	12,85	24,99	2,32
Nisan-Haziran	4,56	1,31	10,16	3,58
Temmuz-Eylül	6,22	6,08	18,24	10,88
Ekim-Aralık	11,8	14,77	17,77	4,9

Tabloya göre dört otel içinde işgören devir oranları 1994 yılının ikinci yarısında daha fazla artış göstermiştir.

Dört otel için ayrı ayrı istikrar indekslerine bakılacak olursa; şu hesaplamaadan yararlanılabilir;

$$\text{İstikrar İndeksi} = \frac{n}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

n: İşletmede 1 yıl ve daha fazla bir süredir çalışan işgörenlerin sayısıdır.

ort.: İşgören sayısı: $\frac{\text{Dönembaşı işgören sayısı} + \text{dönemsonu işgören sayısı}}{2}$ 'dir.

Buna göre, D,E,F,G, otelleri için istikrar indeksleri şöyledir:

"D" Oteli: 75,6

"E" Oteli: 102,87

"F" Oteli: 70

"G" Oteli: 107,26

En fazla istikrara sahip otel "G" otelidir.

2. İşgören Devrinin İşletmeye Olan Maliyetinin Hesaplanması

Bu bölümde işgören devrinin işletmeye olan maliyetinin hesaplanmasıyla ilgili olarak örneklerin içindeki otellerde kat hizmetlerinde, servis bölümünde, rezervasyon bölümünde çalıştığı varsayılan kişiler için örnek hesaplamalar yapılacaktır. Bilindiği gibi işgören devrinin işletmeye olan maliyetini üç kısımda toplayabiliriz; İşgörenin işinden ayrılma maliyeti, yeni işgörenin işe alınması ve yeni işgörenin eğitilmesi maliyetleridir. Tüm bu maliyetler ana başlıklar altında çalışma yapılan oteller işte tek tek şu şekilde gösterilebilirler;

"A" OTELİ

Devir hızının maliyetleri gösterilirken her otel için iki yıllık hizmeti olan bir kat hizmetlisi, bir yıllık hizmeti olan rezervasyon şefi ve üç yıllık hizmeti olan yiyecek-içecek müdürü örnek olarak alınmaya çalışılmıştır.

"A" oteli için iki yıllık deneyime sahip bir kat hizmetlisi işletmeden ayrıldığında işletmeye olan maliyeti şu şekildedir:

1. Ayrılma Maliyeti

Çıkış Görüşmesi: Çıkış görüşmesini personel müdürü ve bölüm müdürü yapmaktadır.

Buna göre; görüşmecinin harcadığı zaman maliyeti:

27.780.- TL (Personel Müdürü için)
55.555.- TL (Bölüm Müdürü için)
 Toplam: 83.335.- TL

Ayrılmayla ilgili yapılan idari görevler : 12.340 TL

Ayrılma dolayısıyla işletmenin yaptığı ödeme :
 (Eğer işletme işgöreni işten çıkarıyorsa gündeme gelecektir)

Kıdem tazminatı + ihbar tazminatının ödenmesi söz konusudur. Kıdem tazminatı için işgörenin en az bir yıl çalışmış olması koşulu vardır. Ayrıca kıdem tazminatının miktarı çalışanın her yıl için hükümetin belirlediği tavanı geçemez. Bu miktar 30 Haziran 1995 için 19.750.000 TL'dir. İhbar tazminatında ise işletme işgörene ya konusunda belirtilmiş süre-
 lere uygun olarak iş araması için belirli dönemlerde izin verir ya da yine İş Kanununa uygun olarak çalışma süresine denk gelen süre için işgö-
 rene ödeme yapar. Bizim çalışmamızda seçilen üç örneğin tümünde de işletmenin ihbar tazminatı konusunda çalışan kişinin doğrudan parasını ödeme yolunu seçeceği varsayılmış ve buna göre diğer otelerde de aynı düşünce temel olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla "A" otelindeki iki yıllık kat hizmetlisinin kıdem tazminatı 19.400.000 TL, ihbar tazminatı 14.550.000 TL'dir.

2. Yeni İşgörenin İşe Alınması Maliyeti

İş imkânının duyurulması	: 350.000.- TL x 3 gün
	: 1.050.000.- TL (Gazete ilanı)
İşe alma öncesi yapılan idari görevler :	6.170.- TL
İşe giriş görüşmesi	: 23.150.- TL (Personel Müdürü için)
	<u>55.560.- TL</u> (Bölüm Müdürü için)
Toplam	: 78.710.- TL

Bir kat hizmetlisinin çıkarılması nedeniyle yerine yeni işgörenin alınması da dahil olmak üzere işletmeye maliyeti : 35.180.555 TL'dir.

"A" oteli için bir yıllık hizmeti olan rezervasyon şefinin maliyeti ise yaklaşık olarak şu şekilde hesaplanabilir;

1. Ayrılma Maliyeti

Çıkış görüşmesi	27.780.- TL (Personel Müdürü için)
	<u>55.555.- TL</u> (Bölüm Müdürü için)
Toplam	83.335.- TL

Ayrılmayla ilgili yapılan idari görevler: 12.340 TL
 Ayrılma dolayısıyla işletmenin yaptığı ödeme: Kıdem: 13.700.000.- TL
 (Eğer işletme işgöreni çıkarıyorsa) İhbar : 13.700.000.- TL
 Toplam: 27.400.000.- TL

2. Yeni İşgörenin İşe Alınması Maliyeti

İş imkânının duyurulması	: 350.000.- TL x 3 gün
	: 1.050.000.- TL (Gazete ilanı)
İşe alma öncesi yapılan idari görevler :	6.170.- TL
İşe giriş görüşmesi	: 23.150.- TL (Personel Müdürü için)

Toplam 55.560.- TL (Bölüm Müdürü için)
: 78.710.- TL

Buna göre rezervasyon şefinin toplam maliyeti 28.630.555.- TL'dir.

Üç yıllık hizmeti olan yiyecek-içecek müdürünün "A" işletmesi-
ne olan maliyeti ise şu şekilde hesaplanabilir.

1. Ayrılma Maliyeti

Çıkış görüşmesi : 55.560 TL (Personel Müdürü için)

185.185 TL (Genel Müdür Yardımcısı için)

Ayrılmasıyla ilgili yapılan idari görevler : 24.680 TL.

Ayrılma dolayısıyla işletmenin yaptığı ödeme:

Kıdem: 59.250.000 TL.

İhbar: 45.000.000 TL.

Toplam 104.515.425 TL.

2. Yeni İşgörenin İşe Alınması Maliyeti

İş imkânının duyurulması : 350.000 TL x 3 gün - 1.050.000TL (gazete ilanı)

İşe alma öncesi yapılan idari görevler : 122.140 TL

İşe giriş görüşmesi : 46.300 TL. (Personel Müdürü için)

185.185 TL. (Genel Müdür Yardımcısı için)

Buna göre yiyecek içecek müdürünün toplam maliyeti: 105.919.050 TL'dir.

Yukarıdaki "A" otelinde personel müdürü maaşı 15 milyon, böl-
lüm müdürleri maaşları 30 milyon, genel müdür yardımcısı maaşı 50
milyon olarak, işletmeden alınan bilgiler doğrultusunda hesaplamaya

alınmıştır. Hesaplamalarda her bir yöneticinin 9 saat çalıştığı varsayılarak öncelikle aylık maaşları 30'a bölünmüş bulunan 1 günlük ücretleri de dakika cinsinden almaları için 540'a (9 saat x 60 dk) bölünmüşlerdir. Bundan sonra ise çıkış ve giriş görüşmeleri ve diğer işlemleri yapılan süreye göre bu 1 dakikaya karşılık gelen rakamlar bu sürelerle çarpılarak maliyetler bulunmaya çalışılmıştır.

Bu hesaplamalar tabii ki kesin hesaplamalar değildir. Ancak işgören devrinin maliyetini hesaplamada bir yol gösterme açısından konuya yaklaşılmıştır. Ayrıca tüm maliyet unsurları içinde eğitim ile ilgili maliyetlerinde yer alması ve hatta yukarıda bahsedilen maliyetlerinde daha yüksek çıkması beklenebilir. Ancak incelenen işletmelerde ve daha sonra incelenecek olan diğer işletmelerdede görülecektir ki birçok işletme üst kademelerdeki işgörenler haricinde eğitim konusuna ve diğer konulara fazla bir yatırım yapmamaktadır. Bunun doğal sonucu olarakda işletmelerin işgören devir maliyetleri olması gerektiğinden daha az çıkmaktadır. Çalışma saati olarak 9 saatin hesaplamalarda kullanılması yaklaşık bir değerdir. Esasen turizm işletmelerindeki günlük çalışmalar 9 saati genelde geçmektedir.

Yukarıdaki hesaplamalar diğer oteller içinde uygulanacak olursa aşağıdaki tabloyu elde edebiliriz.

Tb. 15

"B" OTELI

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetlisi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Para	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam
74 074	12 963	Kıdem: 16 000 000 İhbar: 12 000 000 Toplam: 28 000 000	-	12 963	129 630	-	-	28 229 630
1 Yıl Hizmeti Olan Rezervasyon Şefi İçin								
74 074	12 963	Kıdem: 19 750 000 İhbar: 20 000 000 Toplam: 39 750 000	-	12 963	129 630	-	-	39 979 630
3 Yıl Hizmeti Olan Yiyecek-İçecek Müdürü İçin								
148 148	25 926	Kıdem: 59 250 000 İhbar: 60 000 000 Toplam: 119 250 000	-	25 926	481 481	-	5 000 000	124 931 481

Tablodan da anlaşılacağı üzere her otelin yöneticilerinin personelin işlemlerini yapan kişilerin aylık ücretleri ve bu işlere harcadıkları süreler farklı olmakta, dolayısıyla maliyetler de bir otelden diğerine artmakta ya da azalmaktadır.

Tb. 16

"C" OTELI

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetlisi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Para	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam
9 259	18 519	Kıdem: 24 000 000 İhbar: 18 000 000 Toplam: 42.000.000	30000	18 519	83.334	-	-	42.479 631
1 Yıl Hizmeti Olan Rezervasyon Şefi İçin								
9 259	18 519	Kıdem: 21 000 000 İhbar: 10 500 000 Toplam: 31.500.000	30000	18 519	83 334	-	-	31 979 631
3 Yıl Hizmeti Olan Yiyecek-İçecek Müdürü İçin								
18 518	37 038	Kıdem: 59 250 000 İhbar: 67 500 000 Toplam: 126.750.000	30000	37.036	203 704	-	10.000.000	137.896 296

Tb. 17

"D" OTELI

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetlisi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Para	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam
80 000	13 000	Kıdem: 31 448 328 İhbar: 16 152 024 Toplam: 47.600.352	30000	13 000	80 000	-	-	48 136 352
1 Yıl Hizmeti Olan Rezervasyon Şefi İçin								
80 000	13 000	Kıdem: 19 750 000 İhbar: 50 000 000 Toplam: 69.750.000	30000	13 000	80 000	-	-	70 286 000
3 Yıl Hizmeti Olan Yiyecek-İçecek Müdürü İçin								
160 000	26 000	Kıdem: 59 300 000 İhbar: 156.000 000 Toplam: 215.300.000	30000	26.000	160.000	-	5.000.000	221 022 000

Tb. 18

"E" OTELİ

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetlisi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Para	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam
148 148	12 346	Kidem: 31 200 000 İhbar: 13 223 574 Toplam: 44.423.574	-	30 864	148.148	-	-	44.763 080
1 Yıl Hizmeti Olan Rezervasyon Şefi İçin								
148 148	12.346	Kidem: 19.750 000 İhbar: 16 692 480 Toplam: 34.442.480	-	30 864	148.148	-	-	36.781.986
3 Yıl Hizmeti Olan Yiyecek-İçecek Müdürü İçin								
296 296	24 692	Kidem: 59 250 000 İhbar: 76 507.195 Toplam: 135.757.195	-	61 728	296.296	-	1000000	146 436.207

Tb. 19

"F" OTELİ

2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetlisi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Para	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam
148 148	10 000	Kidem: 29 000.000 İhbar: 15 000.000 Toplam: 44.000.000	35000	10 000	44.444	-	-	44.562 592
1 Yıl Hizmeti Olan Rezervasyon Şefi İçin								
148.148	10 000	Kidem: 19 750 000 İhbar: 23 000 000 Toplam: 42.750.000	35000	10 000	44.444	-	600 000	43.912 592
3 Yıl Hizmeti Olan Yiyecek-İçecek Müdürü İçin								
296 296	20 000	Kidem: 59 000 000 İhbar: 77 000 000 Toplam: 136.000.000	35000	20 000	88.888	-	600.000	137 375 184

Tb. 20

"G" OTELİ

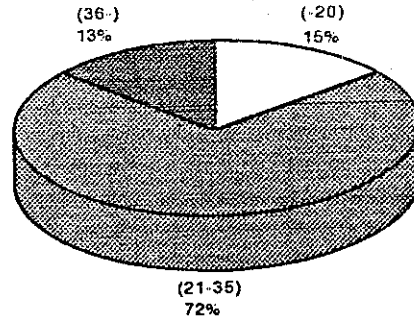
2 Yıl Hizmeti Olan Kat Hizmetlisi İçin								
Çıkış Görüşmesi	İdari Görevler	İşletmenin Ödediği Para	İlan	İdari Görevler	İşe Giriş Görüşmesi	Tıbbi Muayene	Eğitim	Toplam
200.000	500.000	Alınmadı	300.000	500.000	200.000	-	300.000	2.050.000
1 Yıl Hizmeti Olan Rezervasyon Şefi İçin								
200.000	500.000	Alınmadı	300.000	500.000	200.000	-	300.000	2.050.000
3 Yıl Hizmeti Olan Yiyecek-İçecek Müdürü İçin								
400.000	1.000.000	Alınmadı	300.000	1.000.000	400.000	-	600.000	3.750.000

Tüm otellerde kıdem tazminatı tavanı yaklaşık olarak 19.750.000.- TL olarak hesaplara dahil edilmiştir.

C.1. İŞGÖRENLERE YÖNELİK YAPILAN ANKETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

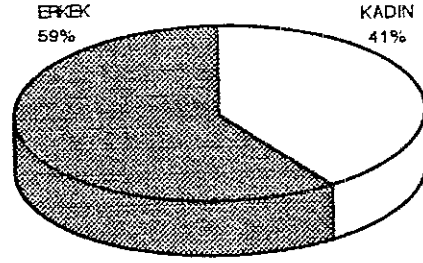
Bu bölümde örneklemdaki beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin doldurdukları anketler değerlendirilmeye çalışılacak, sonuçta bu kişilerin iş ve işletmelerine olan bağlılıkları, çalışma atmosferleri irdelenecektir.

Soru 1: Yaşınız?



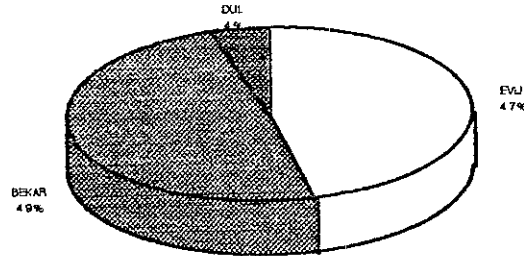
Grafik 1'e göre örneklemdaki çalışanların %15'i 20 yaşın altında, %72'si 21 ile 35 yaş arasında, %13'ü ise 36 yaşın üzerindedir. Dolayısıyla incelenen otellerdeki çalışanların genç yaşta oldukları söylenebilir. Ülkemizdeki yasalara göre 18 yaşın altındakilerin çalışmasının ne şekilde olacağı bellidir. Kanımızca 20 yaşın altındaki kesim staj yapan gençlere aittir.

Soru 2: Cinsiyetiniz?



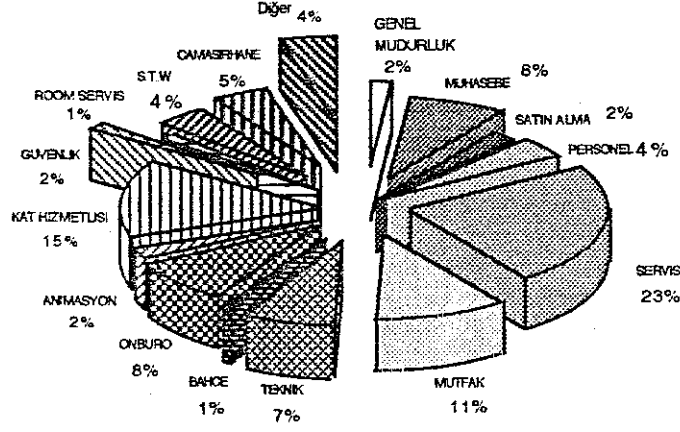
Grafik 2 incelendiğinde çalışanların %41'inin kadın, %59'unun erkek olduğu görülmektedir. Erkeklerin oranı kadınlara göre daha fazladır. Turizm sektöründeki çalışmanın ağır oluşu, sosyal güvenlik konularındaki eksiklikler ve evlilik gibi durumlar, kadınların sektöre girişlerinde karşılaştıkları engellerdir.

Soru 3: Medenî Durumunuz?



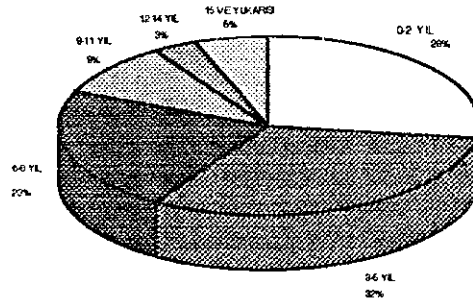
Grafik 3 incelendiğinde evli olanların oranının %47, bekâr olanların oranının %49 ve dul olanların oranının %4 olduğu görülmektedir.

Soru 4: Çalıştığınız bölüm?



Grafik 4 incelenecek olursa, bu çalışmada otellerin hangi bölümlerine ne oranda ulaşılabilindiği görülecektir. Buna göre ankete katılım en çok %23'le servis, %15 ile housekeeping (kat hizmetleri), %11 ile mutfak bölümlerinden oluşmuştur.

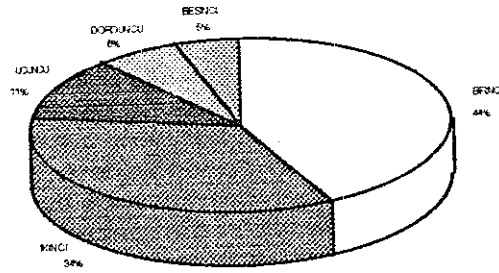
Soru 5: Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?



Grafik 5 incelendiğinde, 0-2 yıldır turizm sektöründe çalışanların %28, 3-5 yıldır çalışanların %32, 6-8 yıldır çalışanların %23, 9-11 yıldır çalışanların %9, 12-14 yıldır çalışanların %3, 15 yıl ve daha fazla süredir çalışanların oranının %5 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla en fazla oran

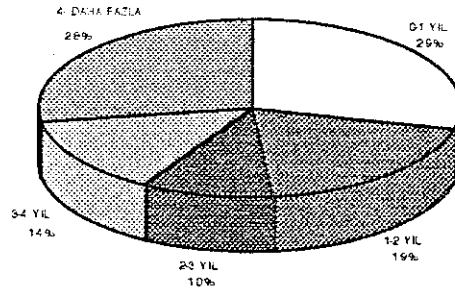
%32 ile 3-5 yıldır çalışanlar için sözkonusudur. Çalışanların yaşlarının genç olması, bu durumun bir etkeni olabilir. Ayrıca turizmin ülkemizde genç bir sektör oluşunun, çalışma şartlarındaki eksiklikler, işgören devir oranının yüksekliği gibi nedenler kişilerin bu sektöre girişlerini yavaşlatmaktadır.

Soru 6: Şu anda çalıştığınız işletme sizin otelcilik sektöründeki kaçınıcı işyeriniz?



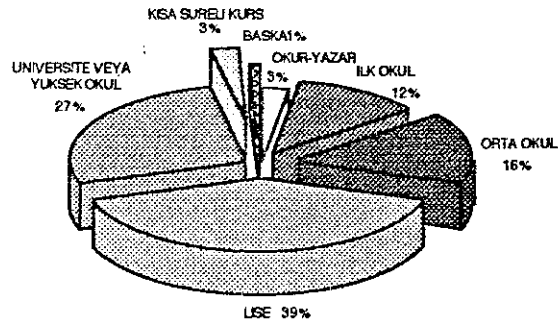
Grafik 6 incelendiğinde, sorulan soruya birinci cevabını verenlerin oranı %44, ikinci diyenlerin %34, üçüncü diyenlerin %11, dördüncü diyenlerin oranı %6, beşinci diyenlerin %5'tir. Daha önce de belirtildiği üzere çalışanların genç olması, verilen cevapların birinci ve ikinci olarak çıkmasına neden olabileceği kanısındayız. Bunun dışında örneklemdaki otellerin genelde şehir merkezinde olmaları, tüm güçlüklerine rağmen kişilerin bu otelleri seçmelerine neden olabilmektedir.

Soru 7: Bu otelde kaç yılınızı doldurdunuz?



Grafik 7 incelendiğinde en çok cevaplanan seçenekler 0-1 yıl için %29 ve 4 ve daha fazla süre için %28 olmuştur. Bir yıldır aynı işletmede çalışanların daha çok olması, çalışanların genç yaşlarına bağlanabilirken, ikinci sırada 4 yıl ve daha fazla süredir çalışanların yer alması, daha önceki cevaplara biraz ters düşmektedir. Ayrıca 0-1 yıl için %29'luk bir oran çalışmamızın teorik kısmında belirtildiği üzere işgören devir hızının yüksekliğini gösterebilir.

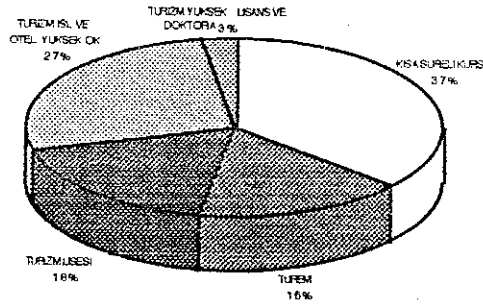
Soru 8: Eğitim durumunuz?



Grafik 8 incelendiğinde en yüksek oranın %39'la lise, daha sonra %27 ile üniversite veya yüksek okul, %16 ile ortaokul, %12 ile ilkokul, %3 ile kısa süreli kurs ve okur-yazarlar gelmektedir. Verilen hizmetin

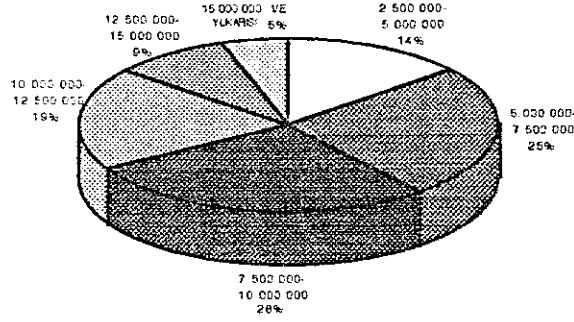
kalitesi eğitim durumuyla doğru orantılı olduğundan nisbeten iyi sayılabilecek bu dengenin üniversite veya yüksekokul mezunlarının lehine ilerlemesi temennimiz olacaktır. Ayrıca böyle bir gelişme ülke olarak bize uluslararası platformda rekabette avantaj sağlayacaktır.

Soru 9: Turizm ile ilgili bir eğitim aldınız mı?



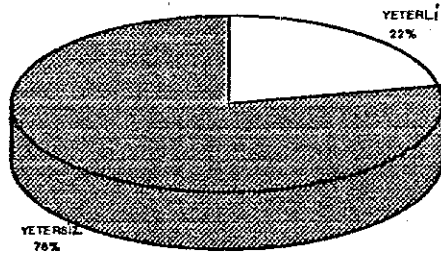
Bu soru bir üstteki soruyla bağlantılı olarak sorulmuş olup, sektördeki istihdamın durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Verilen cevapların %27 ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu mezunu veya öğrencisi durumunda olan kişilere ait olması ilk başta sevindirici gözükse de, bir üstteki soruya verilen cevaplarla karşılaştırıldığında bu durumun yeterli olmadığı TÜREK, Turizm lisesi ve Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencilerinin sayılarının artması gerektiği belirtilmelidir. Ayrıca burada işaretlenen kısa süreli kurslar işletmelerde uygulanan hizmet içi eğitimleridir.

Soru 10: Ortalama aylık ücretiniz?



Grafik 10'a göre yoğunluk 5 milyon ile 10 milyon arasında olup, günümüz şartlarında asgari geçimi sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerine göre aldıkları ücret azdır, ancak diğer sektörlerde de az ücretin ödenmesi sözkonusudur. Tüm bunlar gelecekte sosyal güvenlik konularında yapılacak iyileştirmelerle, sendikaların sayılarının artmasıyla ve daha bilinçli yatırımcıların sektöre girmesiyle düzelecektir kanısındayız.

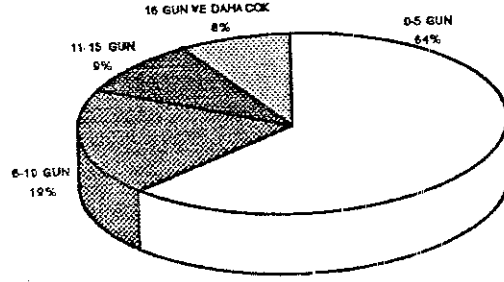
Soru 11: Aldığınız ücret sizce yeterli mi?



Grafik 11 incelendiğinde aldıkları ücreti yetersiz bulanların oranı %78 ile çoğunluktadır. Bir önceki soruya verilen cevaplar da alınan ücretlerin yetersiz olduğunu doğrular niteliktedir. Alınan ücretler yüksek

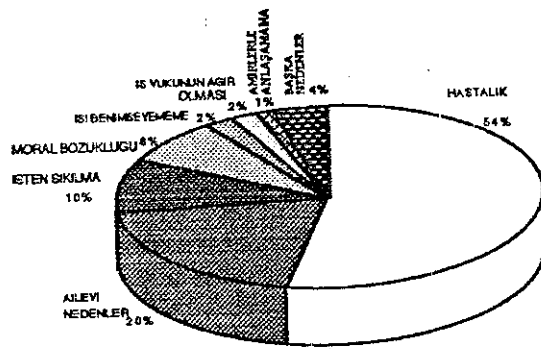
enflasyon nedeniyle yetersiz kalmakta, bu kişilerin gayri safi millî hasılaya katkıları da buna göre az olmaktadır.

Soru 12: Son bir yıl içerisinde kaç gün işe gitmediniz?



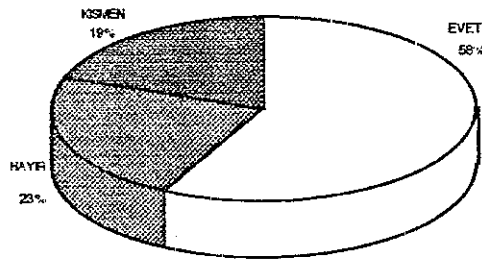
Grafik 12 incelendiğinde 0-5 gün işe gitmeyenlerin oranının %64 olduğu görülmektedir. Zaten otelcilik sektöründeki uygulamalarda devamsızlık oranının (mazeretsiz) fazla olması pek mümkün değildir. İş Kanunu bu konuda yeterli yetkiyi işverene tanımıştır. Diğer taraftan 0-5 gün işe gitmeyenlerin oranının yüksek oluşu iş disiplini açısından olumludur.

Soru 13: Sizden kaynaklanan işe gidemeyiş nedeninizi/nedenlerinizi belirtiniz.



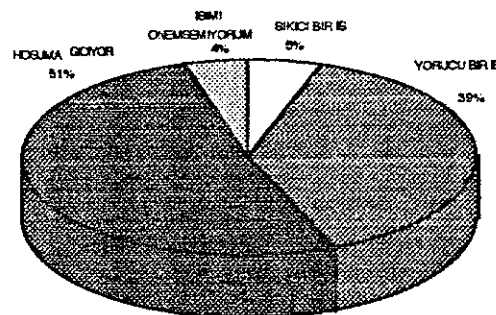
Grafik 13'e göre hastalık %54'le birinci sırada gelmekte, onu %20 ile ailevî nedenler izlemektedir. Sosyal güvenlik konusunda gerekli kolaylıkları sağlamış olan gelişmiş ülkelerde hastalıktan dolayı devamsızlık oranları daha fazladır.

Soru 14: Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mu?



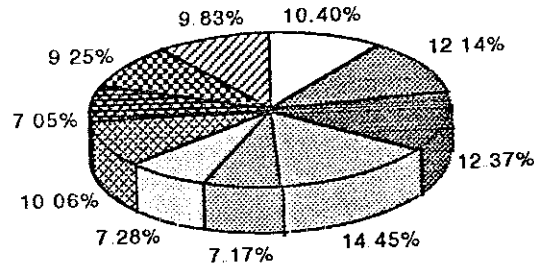
Grafik 14'e göre çalışanların çoğunluğu ilgi duydukları alanlarda çalıştıklarını belirtmektedirler. Bu oldukça önemlidir, çünkü kişi-iş bütünleşmesi verimlilik açısından oldukça gereklidir. Ancak %23'lük bir kesimin de bu soruya hayır demesi anlamlıdır. Bu oran daha da azaltılmalıdır.

Soru 15: Şimdi yapmakta olduğunuz işiniz hakkında ne düşünüyorsunuz?



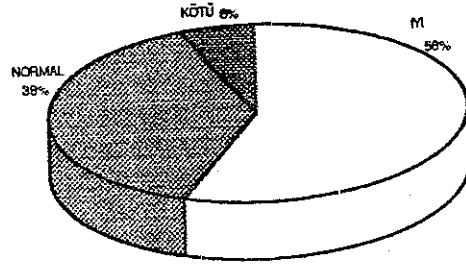
Grafik 15 incelendiğinde, çoğunluk yaptıkları işin hoşlarına gittiği, aynı zamanda işlerinin yorucu olduğunu belirtmişlerdir. İşletme bazında ve ülke genelinde yapılacak düzenlemelerle çalışma koşulları iyileştirilebilir, fazla mesailer normale çekilebilirse, yorgunluk oranı azalacak ve böylece kişilerin bir işletmede çalışma süreleri uzayacaktır.

Soru 16: İşinizde çalışırken sizin için en önemli hususları belirtiniz?



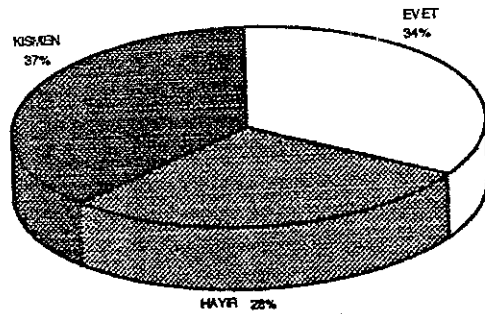
Grafik 16 incelendiğinde verilen seçeneklerin hemen hemen herkes için aynı öneme sahip olduğu görülmekte, buna ilaveten terfi, işin rahatlığı, ücretin yüksek olması, iş güvencesi, iyi arkadaşlıklar gibi konular diğerlerine göre biraz daha öndedirler. Terfi konusunda şunlar söylenebilir; kişiler sürekli terfi beklentisi içindedirler. Bu imkânı bulamayan kişi gerekirse işletmesini değiştirebilmekte, sonuçta ise hem başka bir işletmeye yeniden başlamakta hem de işgören devrine neden olmaktadır.

Soru 17: Bölüm amirinizin ve genel olarak diğer amirlerin size karşı davranışları nasıldır?



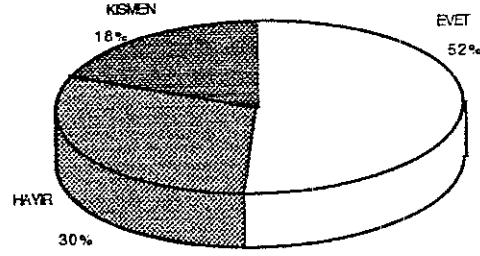
Grafik 17 incelendiğinde amirlerin davranışları genelde iyi olarak algılanmaktadır. Ancak yine de, amirlerden gelebilecek tepkiler nedeniyle bu sorunun tam olarak gerçekçi bir şekilde cevaplandığını düşünmemektediriz.

Soru 18: İşinizle ilgili konularda verilecek kararlara katılıyorsunuz musunuz?



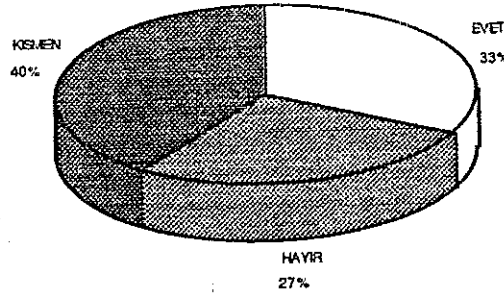
Grafik 18'de ankete katılanların fazla söz sahibi olmadıkları görülmektedir. Halbuki sektör bu konuda biraz daha çaba harcayarak katılımı artırmalıdır. Kararlara katılım işgören devrini azaltır, kişileri daha çok çalışmaya teşvik eder.

Soru 19: İşinizle ilgili sorumluluğunuzu yeterli buluyor musunuz?



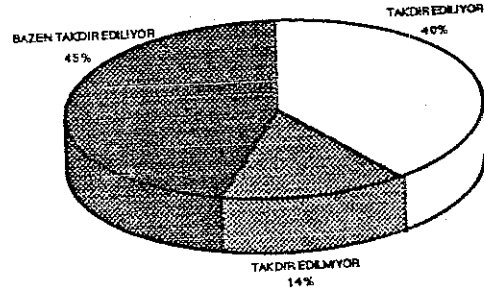
Grafik 19'da evet cevabı verenlerin %52 olması sevindiricidir. Çünkü kişilere maddiyatın yanında manevî ödüller de verilerek çalışmalarını özendirilmelidir.

Soru 20: İşyerinizde görüş ve önerilerinize yeteri kadar önem veriliyor mu?



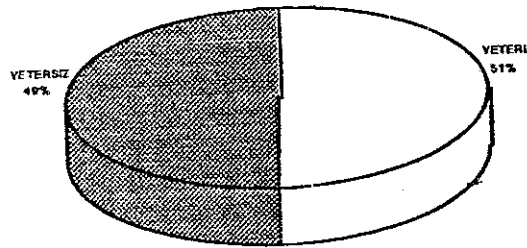
18., 19. ve 20. sorular beraber değerlendirildiğinde, sektörün bu konulara daha çok eğilmesi ve kişilerin verimliliğini artırması gerekmektedir.

Soru 21: İşyerinizde yapılan iyi bir iş, başarılı bir çalışma takdir ediliyor mu?



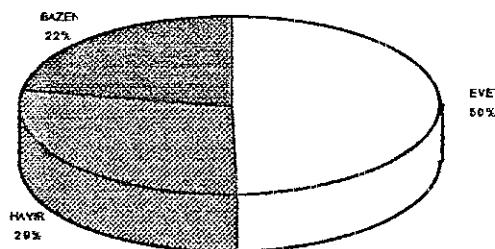
Grafik 21'e göre iyi çalışanların takdiri her zaman olmamaktadır. Bu durum ise çalışanların motivasyonu açısından eksik bir uygulamadır. Çalışanların motivasyonu maddî olduğu kadar manevî uygulamalarla da sağlanacaktır. Takdir oranının ise daha da artırılması kişiler açısından olumlu sonuç sağlayacaktır (Bkz. 3. bölüm Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi).

Soru 22: Sosyal yardımlar (yemek, servis, yiyecek yardımı gibi) yeterli mi?



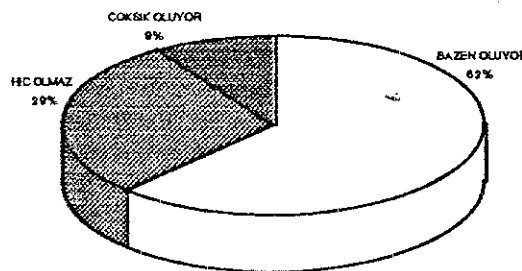
22. soruya verilen cevaplar neredeyse eşittir. Bu durumda, sosyal yardımlar konusunda işletmelerin çalışanların lehinde uygulamalarda bulduklarını göstermektedir. Böyle uygulamalar çalışanların işletmeye bağlanıp, daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Soru 23: Çalışanlar olarak işten çıkarılma nedeniyle huzursuzluk duyuyor musunuz?



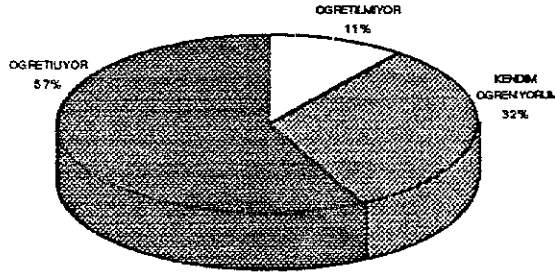
Grafik 23'e göre %50'lik bir kesim iş güvencesine sahip değildir. İş güvencesinin olmaması, turizm sektöründe devir hızını artıran nedenlerin başında gelmektedir.

Soru 24: Çalışanlar arasında dedikodu, kavga, dargınlık oluyor mu?



Grafik 24'e göre, dedikodu, kavga, dargınlık gibi olayların oranı pek fazla değildir. Az oranda dedikodu, kavganın olması, dinamik karakterdeki otel işletmeleri için normal karşılanabilir.

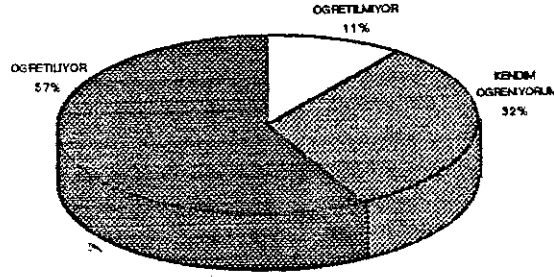
Soru 25: Yapacağınız iş size tam ve ayrıntılı bir biçimde öğretiliyor mu?



Grafik 25'e göre %57 oranındaki kesim işlerinin kendilerine tam olarak öğretildiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında yapacakları işi kendi başlarına öğrenenlerin oranı da küçümsenecek gibi değildir. Kişilerin işi kendileri öğrenmeleri, öğrenme süresini uzatır, kırıp dökmeler artar, diğer çalışanlara da olumsuz etkileri olur. Bunun dışında, %57'lik oranın mevcudiyeti, sektörde eskiden beri var olan deneme-yanılma yönteminin giderek değiştiğini, artık yeni işgörenin ilk günden itibaren kaderiyle başbaşa bırakılmadığını gösterebilmektedir.

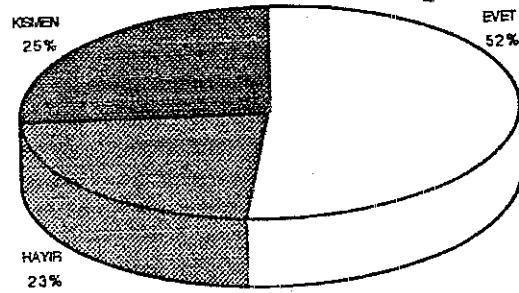
Grafik 24'e göre, dedikodu, kavga, dargınlık gibi olayların oranı pek fazla değildir. Az oranda dedikodu, kavganın olması, dinamik karakterdeki otel işletmeleri için normal karşılanabilir.

Soru 25: Yapacağınız iş size tam ve ayrıntılı bir biçimde öğretiliyor mu?



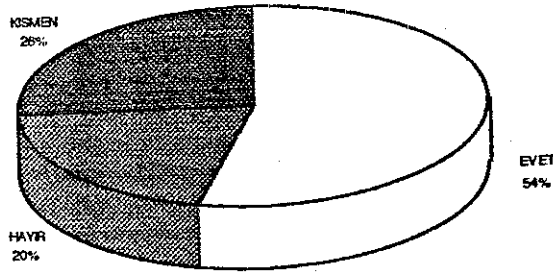
Grafik 25'e göre %57 oranındaki kesim işlerinin kendilerine tam olarak öğretildiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında yapacakları işi kendi başlarına öğrenenlerin oranı da küçümsenecek gibi değildir. Kişilerin işi kendileri öğrenmeleri, öğrenme süresini uzatır, kırıp dökmeler artar, diğer çalışanlara da olumsuz etkileri olur. Bunun dışında, %57'lik oranın mevcudiyeti, sektörde eskiden beri var olan deneme-yanılma yönteminin giderek değiştiğini, artık yeni işgörenin ilk günden itibaren kaderiyle başbaşa bırakılmadığını gösterebilmektedir.

Soru 28: İşyerinizdeki çalışmalarınızın iyi ve aksak yönlerini ilk amirinizle açık ve seçik olarak, iyi ilişkiler içinde görüşebiliyor musunuz?



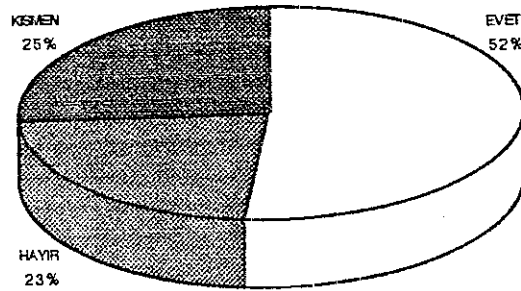
Bu soruya verilen cevapların %52'si evet, %23'ü hayır, %25'i de kısımdır. Evet cevaplarının çoğu sevindiricidir. Bunun daha da artırılması bir eğitim sürecini gerektirir.

Soru 29: İşyerinizdeki yöneticileriniz işinizde karşılaştığınız zorluklarda size yeterli yardım ve desteği sağlıyor mu?



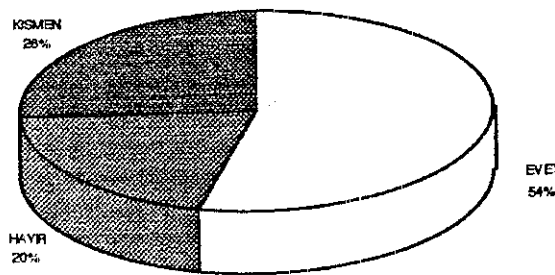
Yine bu soruya verilen cevapların çoğunluğu evet şeklindedir. hayır cevaplarının nedenleri ise araştırılmalı ve çözüm yolları aranmalıdır.

Soru 28: İşyerinizdeki çalışmalarınızın iyi ve aksak yönlerini ilk amirinizle açık ve seçik olarak, iyi ilişkiler içinde görüşebiliyor musunuz?



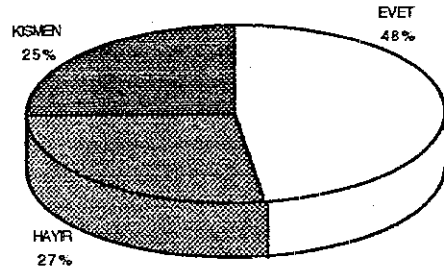
Bu soruya verilen cevapların %52'si evet, %23'ü hayır, %25'i de kısmendir. Evet cevaplarının çokluğu sevindiricidir. Bunun daha da artırılması bir eğitim sürecini gerektirir.

Soru 29: İşyerinizdeki yöneticileriniz işinizde karşılaştığınız zorluklarda size yeterli yardım ve desteği sağlıyor mu?



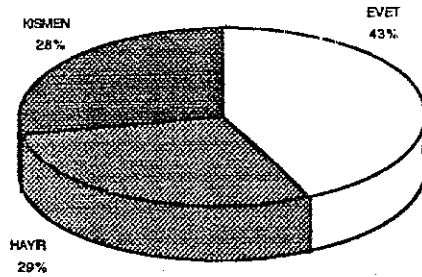
Yine bu soruya verilen cevapların çoğunluğu evet şeklindedir. hayır cevaplarının nedenleri ise araştırılmalı ve çözüm yolları aranmalıdır.

Soru 32: İşyerinizde eşit bir görev dağılımı var mıdır?



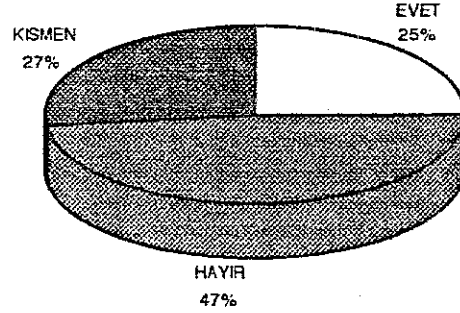
Evet diyenlerin oranı %48 olup, genelde bu konuda bir sorun olmadığı söylenebilir.

Soru 33: Bir bütün olarak işyerinizde arkadaşlık ilişkilerini doyurucu buluyor musunuz?



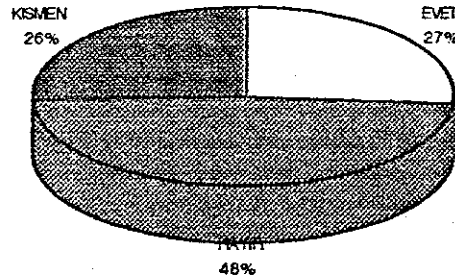
Evet diyenlerin oranı %43 olup, yine yeterli bir arkadaşlıktan söz edilebilir.

Soru 34: İşyerinizde maaş ve yan ödemelerinize yapılan zamları yeterli buluyor musunuz?



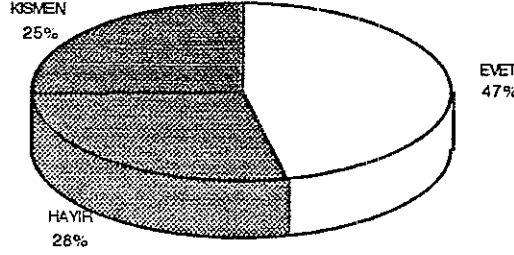
Büyük çoğunluk hayır cevabı vererek daha önceki ücret konusunda verilen cevapları desteklemiştir.

Soru 36: İşiniz size iyi bir maddî gelecek vaad ediyor mu?



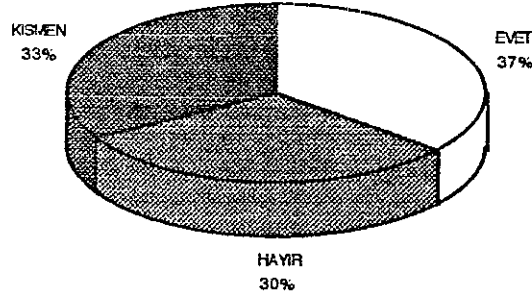
Hayır diyenler %46, evet diyenlerin oranı %29'dur. %25'lik bir kesim ise kısmen şeklinde cevaplamıştır. Bu durum iş güvencesinin olmadığını göstermektedir. Bu konuda, işletmede sendikanın varlığı, iş güvensizliğini bir ölçüde azaltabilecektir.

Soru 37: İşyerinizde maddî olanaklar yanında manevî ödüller de (iş başarısının övülmesi, beğenilme, yaratıcılık yeteneğini kullanabilme, kişiliğe saygı gibi) sağlanıyor mu?



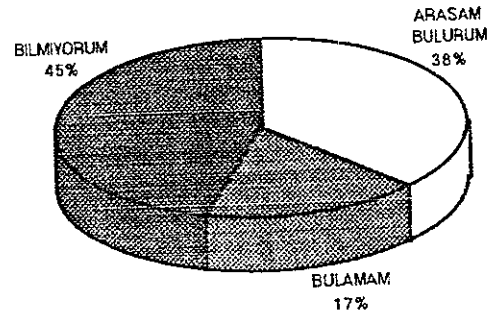
Evet cevabı verenlerin oranı %47, hayır cevabı verenlerin oranı %28, kısmen cevabını verenlerin oranı %25'tir. Evet'lerin oranı artırılmalıdır.

Soru 38: İşyerinizde çalışan kişiler sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edebiliyorlar mı?



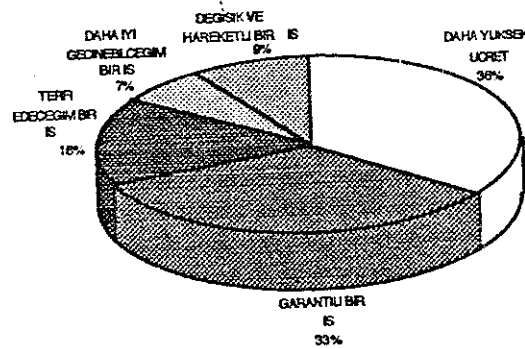
Hayır ve kısmen cevabı verenlerin oranlarının yüksekliği işletmelerde uygulanan terfi politikalarının yeniden gözden geçirilmesini gündeme getirmektedir.

Soru 39: Şimdiki işinizden daha iyi bir iş bulabilir misiniz?



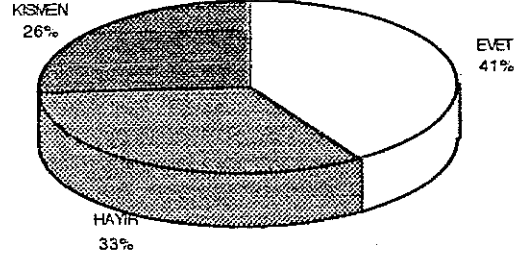
Bilmiyorum cevabını verenlerin oranı %45, ararsam bulurum diyenlerin oranı %38'dir. Bu da, işgörenlerin genelde daima iş bulabilme imkânına sahip olduklarına dair bir yargıya sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca şöyle bir yorum da yapılabilir: "Bilmiyorum" diyenler sektör tecrübesi az, "bulurum" diyenlerin eğitim düzeyleri yüksek ve yeterli sektör tecrübeleri var, "bulamam" diyenlerin eğitim düzeyleri düşük olabilir.

Soru 40: Size ne teklif edilirse şimdiki işinizden ayrılırsınız?



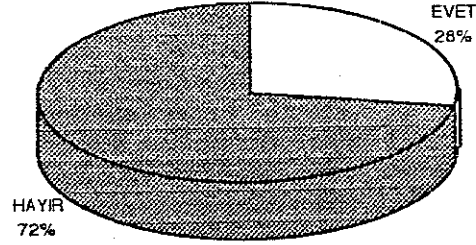
Çoğunluk daha yüksek ücret ve garantili bir iş seçeneğini işaretleyerek, bu iki konunun kendileri için olan önemini belirtmişlerdir.

Soru 41: Çalışma saatlerinden, fazla mesai uygulamalarından memnun musunuz?



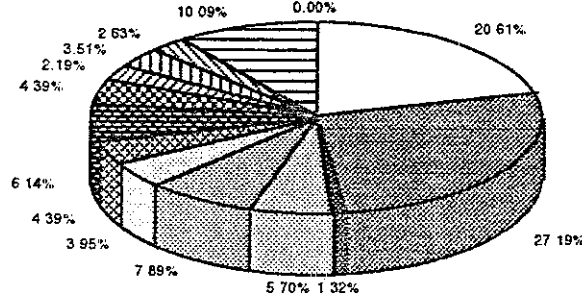
Grafik 41 incelendiğinde genel olarak bir memnunluk sözkonusudur.

Soru 42: Şimdiki işletmenizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?



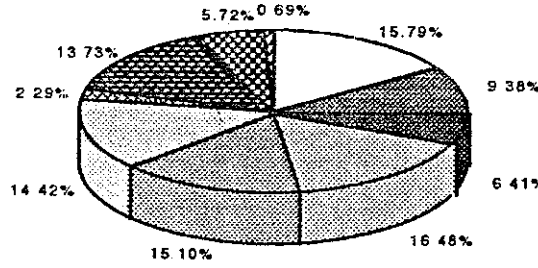
Bu soruya hayır cevabı verenlerin oranı %72, evet diyenlerin oranı %28'dir. "Hayır"ların yüksekliği amir korkusu, işi kaybetme korkusundan olabilir.

Soru 43: Ayrılmayı düşünüyorsanız, sizin için en önemli nedenleri belirtiniz.



İlk sırada ücretin yetersizliği, daha sonra sırasıyla (yüzdesele öneme göre) iş güvencesinin olmaması, terfi imkânının olmaması, amirlerin kötü davranışları, askerlik gibi nedenler yer almaktadır.

Soru 44: Ayrılmayı düşünmüyorsanız, kalma nedenlerinizi belirtiniz.



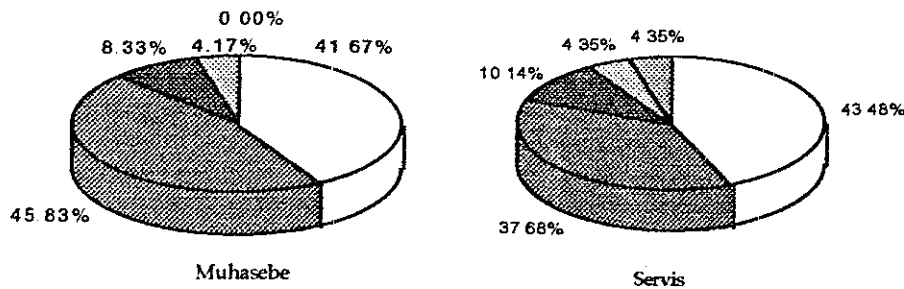
Tam bir netlik olmamakla beraber şu sıralama sözkonusudur (yüzdesele öneme göre); amirlerin iyi davranışları, yüksek ücret, yükselme imkânının olması, iyi arkadaşlıkların kurulmuş olması, değişik ve hareketli bir işe sahip olunması şeklinde sıralanmıştır.

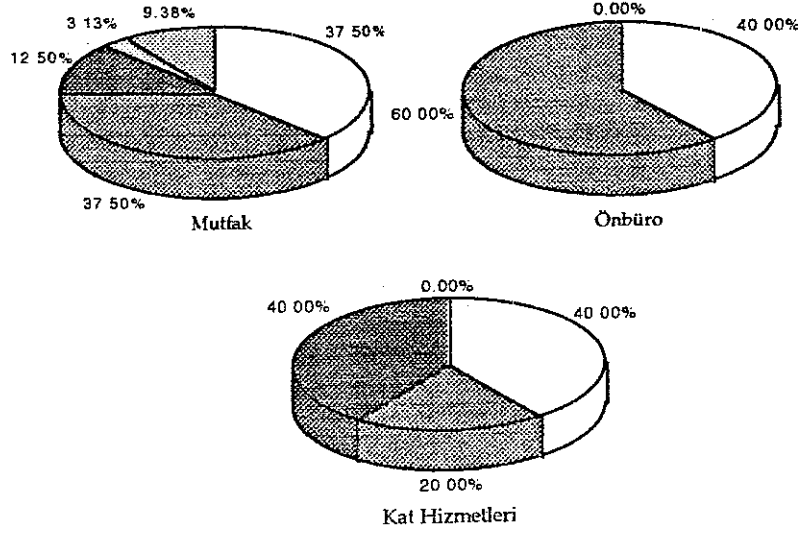
C.2. ANKETLERİN BÖLÜMLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde çalışan işgörenlere uygulanan anket sorularının bazı-
larının örnek olarak seçilen beş bölüm için değerlendirilmesi yer alacak-
tır.

1. Şu anda çalıştığınız işletme sizin otelcilik sektöründeki kaçınıcı
işyeriniz?

Bu soruya muhasebe bölümünden yanıt verenlerin %41,67'si
"birinci işletme" %45,83'ü "ikinci işletme" cevabını vermişlerdir. Çoğun-
luk bu iki seçeneği işaretlemiştir. Servis bölümü için ise şu şekildedir;
%43,48 "birinci", %37,68'i "ikinci" cevabını vermişlerdir. Mutfak bölümü
için %37,50'si "birinci", %37,50'si "ikinci" cevabını vermişlerdir. Kat
hizmetleri için %40'ı "birinci", %20'si "ikinci", %40'ı "üçüncü" cevabını
işaretlemişlerdir. Buna göre daha önceki bölümlerde olduğu gibi seçilen
bu beş bölümde de yoğunluk "birinci" ve "ikinci" seçeneklerdedir. Aşa-
ğıda bu yüzdelere ait grafikler görülmektedir.





2. Aldığınız ücret sizce yeterli mi?

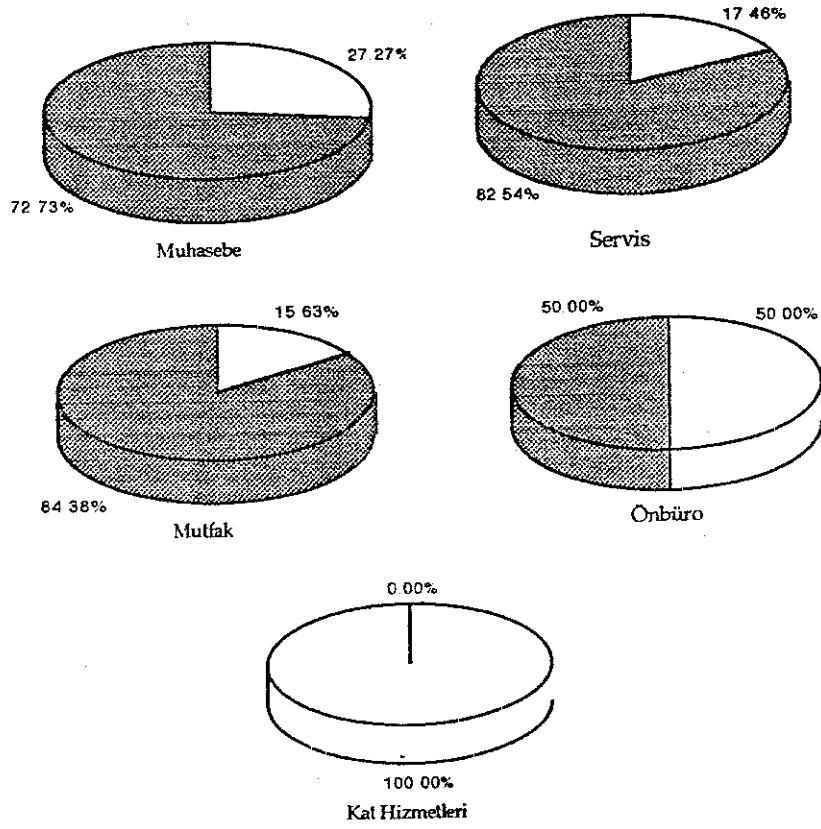
Muhasebe; %27,27'si "yeterli", %72,73 "yetersiz",

Servis; %17,46 "yeterli", %82,54 "yetersiz",

Mutfak; %15,63 "yeterli", %84,38 "yetersiz",

Önbüro; %50 "yeterli", %50 "yetersiz",

Kat Hizmetleri; %100'ü "yetersiz" cevaplarını vermişlerdir. Buna göre çoğunluk aldıkları ücreti yeterli bulmamakta, buna ilaveten önbüro bölümlerinde çalışanların nisbeten ücret yönünden daha tatmin oldukları görülmektedir.



3. Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mudur?

Muhasebe; %43,48 "evet", %26,09 "hayır",

Servis; %59,09 "evet", %19,70 "hayır",

Mutfak; %65,63 "evet", %21,88 "hayır",

Önbüro; %50 "evet", %50 "hayır",

Kat Hizmetleri; %100'lük "hayır" cevabı vermişlerdir. Genelde bir memnuniyet sözkonusu iken kat hizmetlerinde %100'lük bir "hayır" cevabının nedenleri araştırılmalıdır.

4. İşinizde çalışırken sizin için en önemli hususları belirtiniz.

Muhasebe; çoğunluk %15,19'la iş öğrenme ve bir meslek edinme imkânı olması,

Servis, çoğunluk %14,22'lik işten çıkarılma tehlikesinin olmaması,

Mutfak, çoğunluk %15,63'lik yükselme (terfi) imkânının olması,

Önbüro, çoğunluk %22,22 ile işin rahat olması ve iş öğrenme ve bir meslek edinme imkânı olması,

Kat Hizmetleri; çoğunluk %33,33 ile yükselme (terfi) imkânının olması şeklinde cevaplamışlardır.

5. Ayrılma / (ya da) ayrılmama nedenlerinizi belirtiniz.

Muhasebe; % 37,50

Servis; % 26,09

Mutfak %25

Kat Hizmetleri %100

oranları ile ücret yetersizliğini ayrılma nedeni olarak belirtirken, işletmelerinde kalma nedenleri olarak ise;

Muhasebe; % 16,22 iş garantisi ve amirlerin iyi davranışları,

Servis; % 19,57 iyi arkadaşlıklar,

Mutfak %16,92 iş garantisi

Kat Hizmetleri %28,57 iş öğrenip meslekte yükselme imkânlarının olması, şeklinde belirtmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşgören devri konusu ülkemiz için oldukça yeni bir konudur. Cumhuriyet dönemiyle birlikte sanayileşmenin sonucu olarak çalışanlarla olan ilişkiler gelişme göstermiştir. Zaman içerisinde ekonomik gelişme yolunda çeşitli sektörler devreye girmiştir. Turizm sektörü de bu sektörler içindeki yerini alma yolundadır.

Turizm sektörü ülkemiz için yeni bir sektördür. Bu da birtakım dezavantajların gündeme gelmesine yol açmaktadır. Bunların başında araştırma yapılan konularla ilgili verilerin yokluğu ve mevcut verilerin ilgili kişi ve kuruluşlara verilmesindeki çekingenlik gelmektedir.

Çalışmamızda örnek olarak seçilen yedi adet beş yıldızlı otelin aylık ve yıllık devirhızı oranları incelenmiş, çalışanların işletmelerine olan bağlılıkları, beğendikleri ve beğenmedikleri yönler saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca çeşitli bölümlerde çalışanlara yönelik olarak işletme tarafından işten çıkarılmak istendiklerinde işletmelerine olan maliyetleri bulunmaya çalışılmıştır.

Otellerdeki mevcut durum ve çözüm önerilerimiz şu şekildedir:

1. Otellerde çalışan kadınların oranı erkeklere göre daha azdır. Bunun nedenleri olarak kadınların mevcut işlerine ilaveten ev işlerine de vakit ayırmalarının gerekliliği olabileceği gibi, kadınların turizm sektörünün emek-yoğun sektör olması nedeniyle bu sektöre girmekte çe-

kimser davrandıkları söylenebilir. Oteller izleyecekleri insancıl personel politikalarıyla kadınların sayısını artırabilirler.

2. Turizm sektörü yeni bir sektör olduğundan, sektörde çalışanlar genç yaşıdadırlar. Ayrıca sektörün canlılığı, genç yaştaki insanların istihdamını gerektirmektedir. Gençlerin yaşlılara göre daha hareketli olmaları, beklentilerinin yoğunluğu, sabırsızlıkları, sonuçta onların normalin üstünde bir beklenti içine girmelerine neden olmaktadır. Ayrıca yoğun bir çalışma temposu içine girmeleri nedeniyle de sosyal faaliyetlere zaman ayırmakta zorluk çekmektedirler. Tüm bunlar kişilerin işletmelerine bağlılıklarını azaltmakta, sonuçta devir hızını artırmaktadırlar.

3. İncelenen otellerde çalışanların eğitim durumları her geçen yıl artmakta olup, bu da gelecekte ulusal ve uluslararası alanlarda ülkemizin işgücü yönünden diğer ülkelerle rekabetinde ülkemize avantaj sağlayacak gibi görünmektedir.

4. Alınan ücretler, ücretlere yapılan zamlar, çalışanların çoğunluğu tarafından yetersiz bulunmaktadır. Bu da bu konuya işletmelerin acilen çözüm bulmalarını gerektirmektedir. Zira işletmeler arasında maaş farkından dolayı işgören transferi sektörde yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu transfer sonucunda işgören hem eski işletmesinde kazandığı hakları ve kıdemliliğini kaybetmekte, hem de işgören devrine olumsuz katkıda bulunmaktadır.

5. Çalışanların çoğu ilgi alanlarına uygun işlerde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu da, işgörenleri işe alma politikalarının işletmelerde başa-

rılı bir şekilde uygulandığını göstermektedir. İşletmelerde "adama göre iş" in değilde "işe göre adam" politikasının benimsendiği görülmektedir.

6. İşe devamsızlık konusunda; sektörde yerleşmiş bir "iş disiplini"nden bahsedilebilir. Bu durum biraz da kişilerin aşırı devamsızlık halinde işlerini kaybetme korkularından kaynaklanmaktadır. Otellerdeki devamsızlık oranları normal sayılabilecek seviyelerdedir.

7. Çalışan kişiler için işlerindeki en önemli unsurlar; işin rahatlığı, iş güvencesi, iyi arkadaşlıklar, yükselme imkânlarının mevcudiyeti, iş öğrenme imkânı, amirlerin iyi davranışları, ücretin yüksekliği gibi konular olmuştur. Tüm bu konular kişilerin çalıştıkları bölümlere ve ihtiyaçlarına göre değişmektedirler.

8. Çalışanlar çoğunlukla kararlara katılamamakta, işletmelerde otoriter yönetim tarzı ağır basmaktadır. Bu durum kişilerin çalışma şevkini ve işletmeye olan bağlılıklarını azaltmaktadır.

9. Yapılan çalışmayla anlaşılmıştır ki; usta-çırak ilişkisi içerisinde kişilere yapacakları işler bölümlerindeki kıdemli kişiler tarafından öğretilmektedir. Bu da olumludur, çünkü böylece kişiler ilk günden itibaren sahiplenilmiş, yalnız bırakılmamış olurlar, ayrıca öğrenme süreleri azalır.

10. Genel olarak işletmelerde çalışanları rahatsız eden fizikî şartlar yoktur. Sadece çalışılan bazı bölümlerde (mutfak, çamaşırhane, teknik servis gibi) koku, gürültü ve sıcaklıktan şikâyet edilmiştir.

11. Sektöre yeni girmiş olumlu, fazla sektör tecrübeleri olmadığından mevcut işlerine daha bağlıdırlar. Yeterli sektör tecrübesi ve belirli bir eğitim düzeyine sahip kişiler ise, her zaman için işlerinin hazır olduğunu bilmekte ve buna göre bir rahatlık içindedirler.

12. Kişilere işletmelerinde kalma ya da kalmama nedenleri sorulduğunda, kalma nedenleri olarak, iş öğrenme, iyi arkadaşlık, amirlerin iyi davranışları; kalmama nedenleri olarak iş garantisinin olmayışı, yetersiz ücret, terfi etme imkânının olmaması şeklinde cevaplar vermişlerdir.

13. Genel olarak, uygulanan anket çalışmasında, işgörenler bu çalışmaya olan memnuniyetlerini belirtmişler ve bu tür çalışmaların artarak devam etmesini dilemişlerdir. Fakat aynı çalışmalara yedi otelin altında olumlu yaklaşırken bir otelde ve hiçbir çalışma yapılamayan diğer birkaç otelde çalışmaya oldukça soğuk bakılmış, yapılan çalışmanın işletmelerine zarar vereceğini düşünen personel müdürleri ikna edilmeye çalışılmıştır. Fakat fazla bir gelişme sağlanamamıştır. Sonuçta daha önce bahsedilen yedi otel ile çalışmalar yürütülmüştür.

14. İşgören devir oranları sendikaların olduğu ve uluslararası zincir işletmelere üye olan işletmelerde diğerlerine nazaran düşük çıkmıştır. Üç yıl çalıştığı varsayılan bir yiyecek-içecek müdürünün işletme tarafından işten çıkarılması halinde işletmeye olan maliyeti 221 milyon gibi rakamlara çıkabilmektedir. Bu sadece seçilen bir örnektir ve işgören devrinin maliyetli olduğunun bir göstergesidir.

İşgören devri, çalışma ortamını yansıtan ve de bir işletmenin içindeki tüm ilişkilerden etkilenen çok yönlü bir olaydır. İşgören devri için optimal bir oran sözkonusu değildir. Ancak her işletme kendisine en uygun oranı yakalamak zorunda olup, normalden fazla veya az devir oranına sahipse, bunun nedenlerini bulup çözüm önerileri geliştirmelidir.

ÖZET

Bir işletmenin uzun dönemde değişen şartlara uyum gösterebilmesi, büyüme ve kârlılığının devamı, yönetimin dikkatli bir stratejik planlamadan başlayarak yönetim fonksiyonlarını eksiksiz yerine getirmesine bağlıdır. Ancak yine de organizasyon yapısı ne kadar mükemmel olursa olsun, işletmenin başarısını kişiler tayin edecektir.

Yönetimin temel amaçlarından birisi, etkili bir yönetim sürecini gerçekleştirmektir. Etkin yönetimi sağlamak için, kuruluş ve gelişme dönemlerinde kişi-araç-gereç bütünleşmesi sağlanmalı, bu amaçla işgörenler bilgi ve yetenek yönünden tanınmalıdır. Ayrıca işletmede çalışanların kişisel özellikleri bilinmeli, örgütsel ilişkiler dengeli bir yapı içinde yürütülmelidir. İşte bu noktada işgörenin memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğini gösteren işgören devri karşımıza çıkar.

İşgören devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin, kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine alınacak tecrübesiz bir kimsenin işe intibakı esnasında yapacağı hatalara ek olarak, tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave edersek, işgören devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar.

İşgören devri kavramı, işgörenlerin işveren tarafından işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bunların yerine yeni işgö-

renlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir. İşgören devrini oluşturan etkenler bugüne kadar çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Çalışmamızda işgören devrinin nedenleri ayrılma mecburiyetinin kimden çıktığına bağlı olarak "gönüllü" ve "gönülsüz" şeklinde bir ayrımına tâbi tutulmuştur.

Devirhızı konusu özellikle konaklama endüstrisinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü otellerdeki işgören devir oranları, yıllık %100'lere varmaktadır. Bu devir oranlarının büyük bir kısmı yarı nitelikli işleri yapan işgörenlerce meydana getirilmektedir. En az devir hızına sahip otellerde bile, yıllık en az %10 ila %15 arasında devir hızı oranı görülmekte, bu işletmeler hastalık, doğum veya emeklilik nedenleriyle ayrılanların yerine yeni işgörenlerin alımı yoluna gitmektedir.

İşletmelerin işgören devrinin maliyetlerinin ne olduğunu belirledikten sonra, maliyetleri azaltıp verimliliklerini ve kârlılıklarını artırmaları için uygulayabilecekleri kısa ve uzun vadeli yöntemler mevcuttur. Bu yöntemlerin temeli işletme içi haberleşmeye ve insana gösterilen saygıya dayanır. İşletmeler bu iki konuya gereken hassasiyeti gösterdikleri oranda başarının gelmesi kaçınılmazdır.

İşgören devrinin işletmeye olan maliyeti üç kısımda toplanabilir: İşgörenin işinden ayrılma maliyeti, yeni işgörenin işe alınması maliyeti ve yeni işgörenin eğitilmesi maliyetidir.

İşletmelerin, işgören devrinin maliyetlerinin ne olduğunu belirledikten sonra, maliyetleri azaltıp verimliliklerini ve kârlılıklarını artırmaları için uygulayabilecekleri kısa ve uzun vadeli yöntemler mevcut-

tur. Bu yöntemlerin temeli işletme içi haberleşmeye ve insana gösterilen saygıya dayanır. İşletmeler bu iki konuya gereken hassasiyeti gösterdikleri oranda başarının gelmesi kaçınılmazdır.

Çalışmamızda işgören devrinin nedenleri, işletmelere olan maliyetleri araştırılmıştır. Sonuçta ücret, terfi, iş öğrenme imkânları, iyi arkadaşlıklar, işin rahatlığı gibi konuların çalışanlar için işletmelerinde kalma ya da kalmama nedenleri olduğu saptanmıştır.

Sendikaların olduğu otellerde veya uluslararası zincire üye olan otellerde işgören devir oranları diğer otellere göre daha düşük çıkmıştır. İncelenen otellerde genelde en yüksek devir oranları Kasım aylarında görülmüştür. Kanımızca bunun nedeni bu dönemlerde kadroya kalan ve kalmayan kişilerin işletmelerde seçimlerinin yapılması ve kadroya giremeyen kişilerin işletmelerden çıkarılmasıdır (Bu dönemde yüksek sezon bitmiş, düşük sezona geçilmiştir).

Çalışanların işletmeye olan maliyetleri konusunda da şunlar söylenebilir: İşletme işgöreni işinden çıkarma yoluna gittiğinde kıdem tazminatı ve ihbar tazminatı gündeme gelmektedir ve çalışan kişinin çalıştığı her yıla karşılık bu miktarlar büyümektedir.

Sonuç olarak; ülke genelinde sosyal güvenlik konularında yapılacak yeni uygulamalarla ve işletmelerin uygulayacakları daha ılımlı personel politikalarıyla işgören devir oranı ve işletmelere olan maliyetleri azaltılabilir inancındayız.

SUMMARY

The adaptation of a management to the changing conditions in a long term basis, continuation of enlargement and profit strictly depend on cautious strategically planning an complete achievement of administrative functions by the management. However, despite an excellent organizational structure, individuals determine the success of administration. One of the main goals of the management is to realize an effective administrative period. In order to establish an effective administration in beginning and development stages, a person-tool-equipment integration must be achieved and employees have to be acquainted as far as their knowledge and experience are concern. In addition, personal peculiarities have to be known and organizational relations kept in a balanced situation. At this point, we meet with the labor turnover showing employee's content or discontent.

Labor turnover creates an unwanted status in places where the experience and mastership are of primary concern. There is a cost of all leaving personnel to the business due to faults made in recruitment period and expenses spent for his qualifications. Separately, replacement of an experienced personnel with an inexperienced one cause many inconvenience and reduce the productivity. So, one can imagine that how harmful labor turnover is for a management.

Labor turnover concept is employment and lay off movements created by employees and employer based on their consents or requests.

Factors comprising of labor turnover have been defined in various ways. In our study, the causes of labor turnover was classified in two forms, voluntary and involuntary by being related who makes the decision. Labor turnover is a very important subject in accommodation industry. Annual turnover rates reach almost 100 % in most of the hotels and are constituted by semi-skilled personnel. Lowest turnover rates are about 10 and 15 % due to sickness, birth and retirement.

The cost of Labor turnover to the business can be grouped in three parts; separation costs, replacement costs and training costs.

After finding out the cost of labor turnover to the business, there are short and long term procedures in order to decrease costs and increase productivity and profits. These procedures are based productivity and profits. These procedures are based on inter-business communication and to the respect shown to the individuals. Success is unpreventable if management can show necessary sensitivities in these two subjects.

In our study the cause and cost of labor turnover into management has been searched. Wage, promotion, possibility of learning new jobs and gaining new experience, good friendship and ease of the job are the causes to stay or not in the job.

Labor turnover rates is low in the hotels connected union or being membership of international hotel chains. In general, turnover rates are at the peak level in November. In our opinion, November is the end of the touristic high season and the beginning of involuntary layoff period.

Involuntary layoffs come with notification and seniority indemnities and these expenses increase proportionally with the period in the business.

As a result, we would believe that, new social security practices on country basis and more moderate personnel policies applied by management can lower the rate of labor turnover and the administrative costs.

EKLER

İŞGÜCÜNÜN YAPISI, İŞGÖREN DEVİR HIZIYLA İLGİLİ İSTATİSTİKLER, DEVİR HIZININ İŞLETMEYE OLAN MALİYETLERİNİN ARAŞTIRILMASI

1. İşletmenizde toplam kaç kişi çalışıyor?
2. Çalışanların yaş dağılımı nedir?
3. Çalışanların cinsiyetlere göre dağılımı nedir?
4. Çalışanların mevkilere göre dağılımı nedir?
5. Kadrolu personel-stajyer dağılımı bölümlere göre nasıldır?
6. Çalışanların bölümlere göre eğitim düzeyleri nedir?
7. Çalışanların medenî durumları bölümlere göre nasıldır?
8. Yönetim biçiminiz nasıldır?
9. İşletmenizin hizmete açılış tarihi?
10. Açılış tarihinizden itibaren yıllık olarak çalışanların toplam sayıları nedir?
(Yıl ve sayısal olarak)
11. İşletmenizden ayrılanların ayrılmaları sırasında çıkış görüşmesi yapılıyor mu?
12. İşletmenizden ayrılanların ayrılma nedenlerini belirtebilir misiniz?
13. Bu ayrılma nedenlerini (ayrılanların hizmet sürelerine, cinsiyetlerine, medenî durumlarına göre) belirtiniz.
14. İşletmenizde sendika var mı?

15. İşletme içi terfi eden kişilerin yerine alınan işgörenlerin sayıları nedir?

16. Büyüyen işletmeyseniz;

Ocak 1994

Aylık olarak çıkışların sayısı

.....

Ay başındaki işgören sayısı

.....

Ay sonundaki işgören sayısı

.....

Küçülen işletmeyseniz;

Ocak 1994

Aylık olarak çıkışların sayısı

.....

Ay başındaki işgören sayısı

.....

Ay sonundaki işgören sayısı

.....

17. İşletmenizde 1 yıl ve daha fazla süredir çalışanların sayısı: (En son 1994 sonuna kadar)

1994 yılı için yıl başındaki işgören sayısı:

1994 yılı için yıl sonundaki işgören sayısı:

18. 1994 yılı için yılbaşındaki girişlerin toplamı:

Daha sonra aylar itibariyle (veya üçer aylık olarak) çıkanların sayıları:
(Cohert Analizi)

19. İşgören devrinin işletmeye olan maliyetleri

1. İşgörenin işinden ayrılma maliyeti

2. Yeni işgörenin işe alınması (ikame) maliyeti

3. Yeni işgörenin eğitilmesi maliyeti'dir. Bu kalemler

seçilecek bazı bölümlerdeki mevkiler için örnek olarak hesaplanacaktır.

Seçilecek bölümlerin bazı mevkileri için örnek olarak yapılacak

1. Ayrılma Maliyeti

a. Çıkış görüşmesi

b. Ayrılmayla ilgili yapılan idari görevler

c. İşletmenin ayrılan kişi için yaptığı ödeme (kıdem tazminatı)

- Çıkış görüşmesi yapılıyor mu? Kim yapıyor?
- Çıkış görüşmesi öncesi gereken süre ne kadardır?
- Çıkış görüşmesi süresi ne kadardır?
- Çıkış görüşmesi yapan kişiye ödenen ücret ne kadardır?
- Ayrılma işlemlerini yapan idari bölümün harcadığı süre nedir?
- Bu işleri yapan kişilerin aldıkları ücret ne kadardır?
- Ayrılan kişiye tazminatı ne kadar ödenmiş?

2. Yeni işgörenin işe Alınması (ikame)

- İşgören ilanı masrafı ne kadardır? Bu ilan kaç kere verilmiştir?
- Yeni işgörenin işe alımı için idari bölümün harcadığı süre nedir?

Aldıkları ücret nedir?

- İşe giriş görüşmesi ne kadar sürüyor (süre olarak)? Görüşmeyi kim yapıyor ve aldığı ücret nedir?

- İşe girerken adaylara test/sınav uygulanıyor mu? Uygulanıyorsa testi/sınavı kim hazırlıyor, uyguluyor, toplam (hazırlama, uygulama, araç-gereç) maliyetleri nedir?

- Adayların işe alımına kimler karar veriyor? Bu kişilerin karar verme süreleri ve bu süreler için aldıkları ücret miktarları nedir?

- İşe alma sonrasında oryantasyon (uyum sağlama) programı var mı? Varsa bu programın uygulanışı nasıldır? Bu programın işletmeye maliyeti nedir? (Programı uygulayan kişilerin harcadığı süre ve bu süre içinde aldıkları paralar, programa ait araç-gereçlerin maliyetleri nelerdir?)

- Yeni işgörelere tıbbî muayene yapılıyor mu? Muayene için gerekli süre ve muayeneyi yapan kişiye ödenen ücret ne kadardır?

Veya

Yeni işgörelere tıbbî muayene işletme dışında yapılıyorsa o zaman toplam maliyet bir işgörel için nedir?

3. Eğitim Maliyetleri

- İşletmenizde işbaşında eğitim uygulanıyor mu? Eğitim veren kişinin bir işgörelni eğitmek için harcadığı süre ve bu sürede kendisine ödenen ücret nedir?

Veya

- İşletme dışında eğitim programı uygulanıyorsa, bu eğitim programının süresi nedir? Eğiticilerin bu süre için aldıkları ücret nedir? Eğitime giden işgörenin gidip-gelme, yeme-içme, konaklama (başka şehirde eğitim veriliyorsa) masrafları, eğitim alan işgörenin maaşı ve eğitim süresi ne kadardır?

Sayın; Bay/Bayan

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmektedir. Araştırmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin işletme yönetimi ile olan ilişkilerini ve buna bağlı olarak işletmeden ayrılma nedenlerini belirleyerek, çözüm önerileri getirmektir. Alınan yanıtlar kesinlikle isme ve işletmeye bağlanarak açıklanmayacaktır. Bizim için kimliğiniz değil, düşünceleriniz önemlidir. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan sizin düşüncelerinizin ve vereceğiniz bilgilerin doğru olarak ortaya konmasıdır.

Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, içtenlikle yanıtlayacağınıza inandığım cevapların, turizm sektörüne ve üniversitemize olumlu katkılarda bulunmasını temenni ederim.

Ar.Gör.Akın AKSU

Adres:

Akdeniz Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

07070 Kampüs-ANTALYA

Tel: 227 45 50 -51

Fax: 227 46 70

**ÇALIŞANLARIN İŞLETMEDEN BEKLENTİLERİNİN VE İŞLERİNE
BAĞLILIKLARININ ARAŞTIRILMASI İLE İLGİLİ
ANKET FORMU**

Lütfen ilgili yerlere çarpı koyunuz, anket sonunda ise düşüncelerinizi belirtiniz.

1. Yaşınız

2. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

3. Medenî durumunuz

() Evli () Bekâr () Dul

4. Çalıştığınız Bölüm (Önbüro, Restoran gibi)

5. Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 0-2 yıl

() 3-5 yıl

() 6-8 yıl

() 9-11 yıl

() 12-14 yıl

() 15 yıl ve daha fazla

6. Şu anda çalıştığınız işletme sizin otelcilik sektöründeki kaçınıcı işyeriniz?

() Birinci

() İkinci

() Üçüncü

() Dördüncü

() Daha fazla

7. Bu otelde kaç yılınızı doldurdunuz?

- 0-1 yıl
- 1-2 yıl
- 2-3 yıl
- 3-4 yıl
- 4- daha fazla

8. Eğitim durumunuzu belirtiniz:

- Okur-yazar
- ilkokul
- Ortaokul
- Lise
- Üniversite veya Yüksekokul
- Kısa süreli kurs
- Başka (Belirtiniz)

9. Turizm ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

- Kısa süreli kurs (Belirtiniz)
- Turizm Eğitim Merkezi (TUREM)
- Turizm Lisesi
- Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
- Turizm Yüksek Lisans ve Doktora Programı

10. Ortalama aylık ücretiniz?

- 2.500.000 - 5.000.000
- 5.000.000 - 7.500.000
- 7.500.000 - 10.000.000
- 10.000.000 - 12.500.000
- 12.500.000 - 15.000.000
- 15.000.000 ve yukarısı

11. Aldığınız ücret sizce yeterli mi?

() Yeterli () Yetersiz

12. Son bir yıl içerisinde kaç gün işe gitmediniz?

() 0-5 gün
() 6-10 gün
() 11-15 gün
() 16 gün ve daha çok

13. Sizden kaynaklanan işe gidemeyiş nedeninizi/nedenlerinizi belirtiniz:

() Hastalık
() Ailevî nedenler
() İşten sıkılma
() Moral bozukluğu
() İş benimsiyememe
() İş yükünün ağır olması
() Amirlerle anlaşamama
() Başka (Belirtiniz):

14. Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mudur?

() Evet () Hayır () Kısmen

15. Şimdi yapmakta olduğunuz işiniz hakkında ne düşünüyorsunuz?

() Sıkıcı bir iş
() Yorucu bir iş
() Hoşuma gidiyor
() İşimi önemsemiyorum

16. İşinizde çalışırken sizin için en önemli hususları belirtiniz?

- İşin rahat olması
- İşten çıkarılma tehlikesi olmaması
- Arkadaşlarla iyi anlaşma imkânının olması
- Yükselme (terfi) imkânının olması
- Çalışma yerinin temiz, gürültüsüz ve tehlikesiz olması
- Sosyal yardımların (yemek, servis, iş elbisesi gibi) yeterli olması
- İş öğrenme ve bir meslek edinme imkânı olması
- İşin monoton ve sıkıcı olmaması
- Amirlerimin bana karşı davranışlarının iyi olması
- Ücretimin yüksek olması

17. Bölüm amirinizin ve genel olarak diğer amirlerin size karşı davranışları nasıldır?

- İyi
- Normal
- Kötü

18. İşinizle ilgili konularda verilecek kararlara katılıyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

19. İşinizle ilgili sorumluluğunuzu yeterli buluyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

20. İşyerinizde görüş ve önerilerinize yeteri kadar önem veriliyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

21. İşyerinizde yapılan iyi bir iş, başarılı bir çalışma takdir ediliyor mu?

- Takdir ediliyor
- Takdir edilmiyor
- Bazen takdir ediliyor

22. Sosyal yardımlar (yemek, servis, giyecek yardımı gibi) yeterli mi?

() Yeterli () Yetersiz

23. Çalışanlar olarak işten çıkarılma nedeniyle huzursuzluk duyuyor musunuz?

() Evet () Hayır () Bazen

24. Çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve dargınlık oluyor mu?

() Bazen oluyor () Hiç olmaz () Çok sık oluyor

25. Yapacağınız iş size tam ve ayrıntılı bir biçimde öğretiliyor mu?

() Öğretilmiyor
() Kendim öğreniyorum
() Öğretiliyor

26. Yapacağınız işi size kim öğretiyor?

() Kendim öğreniyorum
() İşletme dışından bir uzman
() İşletmedeki kıdemli ve tecrübeli bir kişi
() İlk mesaimdeki herhangi bir kişi

27. İşyerinizde sizi rahatsız eden şeyler var mı?

() Gürültü
() Koku
() Kir
() Sıcaklık
() Renk
() Yetersiz aydınlatma
() Aşırı hava akımı
() Müzik

28. İşyerinizdeki çalışmalarınızın iyi ve aksak yönlerinizi ilk amirinizle açık ve seçik olarak, iyi ilişkiler içinde görüşebiliyor musunuz?

() Evet () Hayır () Kısmen

29. İşyerinizdeki yöneticileriniz işinizde karşılaştığınız zorluklarda size yeterli yardım ve desteği sağlıyor mu?

() Evet () Hayır () Kısmen

30. İşinizde ne olup bittiğinden düzenli bir şekilde haberdar ediliyor musunuz?

() Evet () Hayır () Kısmen

31. İşinizin genel politikası hakkında size yeterli bilgi verildiğine inanıyor musunuz?

() Evet () Hayır () Kısmen

32. İşyerinizde eşit bir görev dağılımı var mıdır?

() Evet () Hayır () Kısmen

33. Bir bütün olarak, çalıştığınız işyerinizde arkadaşlık ilişkilerini doyurucu buluyor musunuz?

() Evet () Hayır () Kısmen

34. İşyerinizde maaş ve yan ödemelerinize yapılan zamları yeterli görüyor musunuz?

() Evet () Hayır () Kısmen

35. Maaşınızın yaptığınız iş ve çalışmalarınızın karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?

() Evet () Hayır () Kısmen

36. İşiniz size iyi bir maddî gelecek vaad ediyor mu?

() Evet () Hayır () Kısmen

37. İşyerinizde maddî olanaklar yanında, manevî ödüller de (iş başarısının övülmesi, beğenilme, yaratıcılık yeteneğini kullanabilme, kişiliğe saygı gibi) sağlanıyor mu?

() Evet () Hayır () Kısmen

38. İşyerinizde çalışan kişiler sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edebiliyorlar mı?

() Evet () Hayır () Kısmen

39. Şimdiki işinizden daha iyi bir iş bulabilir misiniz?

() Ararsam bulurum

() Bulamam

() Bilmiyorum

40. Size ne teklif edilirse şimdiki işinizden ayrılırsınız?

() Daha yüksek ücret

() Garantili bir iş

() Terfi edebileceğim bir iş

() Arkadaşlarımla ve amirlerimle daha iyi geçinebileceğim bir iş

() Değişik ve hareketli bir iş

41. Çalışma saatlerinden, fazla mesai uygulamalarından memnun musunuz?

() Evet () Hayır () Kısmen

42. Şimdiki işletmenizden ayrılmayı düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır

43. Ayrılmayı düşünürseniz, sizin için en önemli nedenleri belirtiniz:

- İş garantisi yok
- Aldığım ücret yeterli değil
- Arkadaşlarımla geçinemiyorum
- İş öğrenemiyorum
- Amirlerim bana kötü davranıyor
- İşyeri şartları (toz, gürültü, sıcaklık, koku gibi) iyi değil
- İş ağır geliyor
- Askere gideceğim
- Yurtdışına/başka bir şehire gideceğim
- Ailem izin vermiyor
- İşyerine ulaşım çok zor oluyor
- İşimi sevmiyorum
- Terfi etme imkânı yok
- Diğer nedenler (Belirtiniz):

44. Ayrılmayı düşünmüyorsanız, kalma nedenlerinizi belirtiniz:

- İş garantisi var
- Aldığım ücret, başka bir işletmede alabileceğim ücretten daha yüksek
- Buradaki gibi rahat ve kolay bir işi başka bir yerde bulamam
- Buradaki amirlerimin bana karşı davranışları çok iyi
- Burada iş öğrenip, mesleğimde yükselme imkânı var
- Buradaki iş arkadaşlarımla çok iyi geçiniyorum
- Başka bir iş bulamayacağım için burada çalışmaya mecburum
- Değişik ve hareketli bir iş olduğu için işimi seviyorum
- Burada sağlanan sosyal yardımlar başka işletmelerde yok
- Diğer nedenler (Belirtiniz):

45. Bu araştırmamıza eklemek istediğiniz başka bir konu veya düşünceniz varsa lütfen belirtiniz:

AKIN AKSU'NUN ÖZGEÇMİŐİ

1971 yılında Ankara'da doğdu. İlk-Orta-Lise tahsilini Antalya'da tamamladı. 1989 yılında Antalya Anadolu Lisesi'nden mezun oldu ve aynı yıl Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nu kazandı. 1993 yılında Lisans eğitimini tamamlayarak yine aynı Yüksekokul'da Yüksek Lisans eğitimini almaya hak kazandı.

Halen Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışan Akın AKSU, İngilizce ve Almanca bilmektedir.

KAYNAKLAR

- ADAL, Zeki; Personel Yönetimi Açısından İşgücü Devri Analizine Uygulamalı Bir Yaklaşım (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul 1977.
- AĞAOĞLU, O.Kemal; İnsangücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, MPM Yayınları, Ankara 1992.
- AKER, Avni-Erol ALTINSAPAN-Nurullah AYDIN; Genel Turizm ve Otelcilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir Aralık 1993.
- AKMEL, Jale; Türkiye'nin Turizm Potansiyeli ve İngiltere Organize Tur Pazarı, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Matbaası, İstanbul 1993.
- AKTAŞ, Ahmet; Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Repromat Matbaacılık, Antalya, Eylül 1989.
- ARSLAN, Mahmut; İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara 1991.
- ATAAY, İsmail Durak; İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler-Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul 1987.
- ATAAY, İsmail Durak; Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, İstanbul 23-24 Ekim 1990, Ankara 1991.
- ATALAY, Safa Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de İşgücü ve Ücret Politikaları, MPM Yayınları, Ankara 1990.
- AYDOĞAN, Bahadır Tarık; AB Turizm Politikası-Türk Turizm Politikası.

- AYTEK, Bintuğ, İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara 1978.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit; Turizm İşletmeciliği, Beta Basım, İstanbul, Mayıs 1989.
- BAYER, M.Zekai; Turizme Giriş, Küre Ajans, İstanbul 1992.
- BAYINDIR, Adem; Kıdem Tazminatı, Ticaret Turizm Dergisi, Yıl:1, S. 3, Ankara 1992.
- BERBEROĞLU, Güneş N.; AT İle İlişkilerde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğu, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX, S.1-2, Eskişehir 1991.
- BİNGÖL, Dursun; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Matbaası, Erzurum 1990.
- BOYACI, Cemil; Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş'te Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği, Antalya 1991.
- BOYACI, Cemil; Turistik İşletmelerde Haberleşme Teknikleri, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Antalya 1994.
- BOYACI, Cemil; Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak İnsan Kaynağından Rasyonel Olarak Yararlanma, Turizm Yıllığı (1988-1989), Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, Ekim 1990.
- BÖLÜKOĞLU, İlhan; Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon (Basılmamış Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 1988.
- CASCIO, Wayne F.; Managing Human Resources Productivity, Quality of Worklife, Profits, Graduate School of Business, University of Colorado, Mc Graw-Hill Publishing Company, secon edition, Denver 1989.

- CENTEL, Tanrıkut; Çalışma Sürelerinin Saptanması Konusunda Ergonomik Yaklaşım, I. Ulusal Ergonomi Kongresi, İ.T.Ü. Taşkışla, İstanbul, 23-24 Kasım 1987.
- COOK, Mark; Personnel Selection and Productivity, Psychology and Productivity at Work Series, John Wiley and Sons, Chichester, New York 1988.
- ÇAPÇI, Semra; İşçilikte Maliyet Düşürme Teknikleri, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, Şubat 1994.
- ÇELİK, Cafer; Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik İçin Üretimde Tüketimde Kalite, MPM Yayını, Ankara 1993.
- ÇELİK, Emine Hülya; Turistik İşletmelerde Ücret Sistemi (Basılmamış Lisans Bitirme Çalışması), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 1992.
- ÇELİK, Nuri; İş Hukuku Dersleri, İstanbul, 6. basım, Şubat 1984.
- ÇEŞİTLİ, Kadir; İşletmelerde İşdevamsızlık ve İşgören Devirhızı (Seminer Notu), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya Kasım 1993.
- ÇILDIK, Neşe; Avrupa Topluluğu ile Türkiye'nin Turizm İlişkileri ve Ülkemiz Turizm Sektörünün Nitelikli Personel Açığı ve Eğitim Çalışmaları, Avrupa Topluluğu Temel Eğitim Programı Dönem Ödevi Çalışması, Ankara, Şubat 1991.
- DALLI, Özen; Tourism Manpower and Training in Turkey, Revue de Tourisme, The Tourist Review, Zeitschrift für Fremdenverkehr, Berne Switzerland 1991.
- DAVIS, Keith; İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, Çev. Kemal TOSUN, 5. basım, İstanbul 1984.

- DENVIR, Ann-Frank McMahon, International Journal of Hospitality Management, Great Britain, Pergamon Press, New York, May 1992.
- DERELİ, A. Metin; Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Turban Turizm A.Ş., Sim Matbaası, Ankara 1989.
- DIEMER, Regina von; İletişim ve İşbirliğinde Kalite, Çev. Şevket YILDIRIM, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara 1994.
- DİNÇER (İSTANBULLU), Füsün; Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara 1994.
- DİRİK, Meltem; Avrupa Topluluğu'nda Turizm Politikası, Türkiye'de Turizm Politikası Kıyaslaması, T.Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, Ağustos 1993.
- DUNN, J.D.-Elvis C. STEPHENS, Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, London 1982.
- ERBESLER, Ayfer; İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler, MPM Yayınları, Ankara 1984.
- ERDEM, Ferda; Fiziksel Çevre Stresörleri ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara 1992.
- ERDOĞAN, İlhan; İşletmelerde Davranış, Küre Ajans, İşletme Fakültesi No: 242, İstanbul 1991.
- ERDOĞAN, İlhan; İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Üçdal Neşriyat, İstanbul 1980.
- ERDOĞAN, İlhan; İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans.
- EREN, Erol; Yönetim Psikolojisi, 4. basım, Beta Basım A.Ş. İstanbul, Kasım 1993.

- ERSOY, Gülsün-Selma AVŞAR-Işıl DAYIOĞLU-Levent KILIÇ-Dursun GÖKDAĞ,
Feridun AKYÜREK; Eğitimcilerin Stajyerlere Uygulayacakları 8
Haftalık Uygulama Programı El Kitabı, Anadolu Üniversitesi,
Eskişehir 1990.
- ESLEK, Serpil; Toplu İşçi Çıkarmaları (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz
Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 1985.
- EVLİYAOĞLU, Sait; Genel Turizm Bilgileri, Gazi Üniversitesi Meslekî Eğitim
Fakültesi, Ankara 1989.
- FINNIGON, John; The Right People In The Right Jobs, Second Edition, Business
Books Limited, England 1973.
- FORGOUS, J.M.; B.Hurraide Mesurer Et Ameliorer, Climat Social Dans
L'entreprise, Les Editions d'Organization, Paris 1991.
- GEYLAN, Ramazan; Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C. VII, S.: 2, Eskişehir
Kasım 1989.
- GEYLAN, Ramazan; Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir
Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları, Anadolu
Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Eskişehir, Kasım 1989.
- GÖKDENİZ, Ayhan; Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara,
Haziran 1994.
- GRANDONE, Vincenzo; Tourism and Employment-Policy Initiatives in Tourism
Labour Markets (OECD Seminar) Antalya 24-26 April 1994.
- GÜL, Ünal; Çalışanların İş Tatmini, Ticaret Turizm, Yıl:1, S.6, Ankara, Eylül 1992.
- GÜRER, Canan (ÇETİN); Personel Seçiminde Görüşme, İstanbul 1990.
- HACKETT, Penny; Success in Management: Personnel, London 1979.
- HENEMAN-SCHWAB-FOSSUM-DYER; Personnel/Human Resource Management,
Fourth Edition, Boston 1989.

HICKS, Herbert G.-C.Ray GULLETT, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev. Besim BAYKAL, İstanbul, Kasım 1981.

I. Verimlilik Şurası, MPM Yayınları,: 436, Ankara, 4-6 Aralık 1990.

İÇÖZ, Orhan; Turizm Sektörünün Gelişmesinde "İnsan" Faktörünün Önemi, II. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 21-23 Kasım 1991.

İNCİR, Gülten; Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları: 379, Ankara 1989.

İNCİR, Gülten; Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri, (Les Facteurs Psychosociaux av travail isimli rapordan Gülten İncir tarafından çevrilmiş), Verimlilik Dergisi, Ankara 1993.

İş Kanunu No: 1475, Kabul Tarihi: 25.8.1971/S.SÜZEK, Temel İş Yasaları, 3. basım, Has-Soy Matbaası, Ocak 1990.

İŞMAN, Nurcan; Hızlı Verimlilik Değerlendirme Yaklaşımı ile Bir Turizm İşletmesinde Sorun Saptama ve Çözüm Önerileri Geliştirme Turban Turizm A.Ş. Örneği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1992.

Jac-Fitz-enz, How To Measure Human Resources Management, Presents A Proven Method For Accurately Measuring The Productivity of The Personnel Function, America 1984.

KARTAL, Ali; İşletmelerde Standart Maliyetlere Dayalı Verimlilik Ölçümü, İktisat İşletme ve Finans - Malî ve Ekonomik sorunlara Yönelik Aylık Yayın, Yıl: 7, S.73, İzmir, Nisan 1992.

KAYNAK, Tuğray; Personel Planlaması, İşletme İktisadı Enst. Yay. No: 122, Gençlik Basımevi, İstanbul 1990.

- KENNEDY, David J.-Florence BERGER; Newcomer Socialization: Oriented To Facts or Feelings?, The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.35, No: 6, Ithaca NY, December 1994.
- KLATT, Lawrence-Robert G.MURDICK-Frederick E.SCHUSTER; Human Resource Management, America 1985.
- Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı, TUGEV Yayın No: 28, İstanbul, Ocak 1994.
- KOZAK, Nazmi; Mevsimlik Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Sorunları ve Güdüleme Kuramları Çerçevesinde Bir Değerlendirme: Bodrum Yöresinde Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Ağustos 1991.
- KÖKNEL, Özcan; İnsanı Anlamak, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1993.
- KURCAN, Fatma; İşgören Değerlemesi (Seminer Notu), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 1993.
- LEVIN, David I.-J.PARKIN; Work Organization, Employment Security and Macroeconomic Stability, Journal of Economic Behavior 8. Organization, North Holland, August 1994.
- LUNDBERG, Donald E.; The Management of People In Hotels and Restaurants, Wm. C. Brown Publishers, Fifth edition, Dubuque 1992.
- MAGURN, J.Philip; A Manual of Staff Management In The Hotel And Catering Industry, London 1977.
- MATHIS, Robert L.-John H.JACKSON; Personnel/Human Resource Management, West Publishing Company, Fifth Edition, S.T. Paul, 1988.

- MAViŞ, Fermani; Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonunun Rolü, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.1, Eskişehir, Haziran 1989.
- MET, Ömer L.; Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, Balıkesir 1989.
- MILL, Robert Christie; Management in Service Industries, London 1989.
- MILLER, Jack E.-Mary PORTER, Supervision In The Hospitality Industry, Wiley Service Management Series, New York 1985.
- MOK, Connie-Ann FINLEY; Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food-Service Workers in Hong Kong, International Journal of Hospitality Management, Vol.5, Number 2, Pergamon Press, New York 1986.
- MURTHY, Busan-Suzanne K. MURRMANN; Employee Leasing: An Alternative Staffing Strategy, The Cornell H.R.A. Quarterly, Ithaca NY, June 1993.
- OLALI, Hasan-Meral KORZAY; Otel İşletmeciliği, 2.basım, Beta Basım, İstanbul, Kasım 1993.
- OLALI, Hasan; Turizm Politikası ve Planlaması, Yön Ajans, İstanbul 1990.
- ORAL, Saime-Nilüfer KOÇAK; Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma, III. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 25-27 Kasım 1992.
- ORAL, Saime; Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, Doğruluk Matbaacılık, İzmir 1994.
- ÖZCAN, Murat; İnsan Kaynakları Muhasebesi: Teorisi, Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye’de Bir Uygulama Denemesi (Basılmamış Doktora Tezi) Uludağ Üniversitesi, Bursa 1992.

- ÖZCAN, Murat; Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi, Turizm Yıllığı, Ankara, Haziran 1994.
- ÖZDEMİR, Mehmet, Turizm Nedir?, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Araştırma ve Eğitim Başkanlığı İnceleme/Araştırma Dizisi:1, Rekmay Ltd. Şti., Ankara 1984.
- ÖZGEN, Hüseyin-Bahar TANER; Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, Ocak 1993.
- ÖZKALP, Enver; İş ve Stress, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.I, Eskişehir 1986.
- ÖZMEN, Ömür Timurcanday-Alev Ergenç KATRİNLİ-Gülem ATABAY, Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doyumları, T.C. Kuşadası Belediyesi II. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 21-23 Kasım 1991.
- PALMER, Margaret J.; Performans Değerlendirmeleri-Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Çev. Doğan ŞAHİNER, İstanbul 1993.
- PETTMAN, B.O.-G.TAVERNIER; Manpower Planning Workbook, Hampshire, England 1976.
- PGF Group Project, MSTHI University of Survey, England 1991.
- PROKOPENKO, Joseph; Verimlilik Yönetimi-Uygulamalı El Kitabı, Çev.: Olcay BAYKAL-Nevda ATALAY-Erdemir FİDAN, Uluslararası Çalışma Örgütü, MPM No: 476, 1987.
- Reducing Employee Turnover, First edition, The Educational Institute, Michigan 1982.
- ROBBINS, Stephen, Organizational Behavior, Prentice-Hall Inc Englewood Cliffs, New Jersey 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi-Politika ve Yönetmelikler, Teknografik Matbaası, 5. basım, İstanbul 1988.

- SAPANCALI, Faruk; Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara 1993.
- SARIGÜL, Menderes; Çalışma Koşlları ve Verimlilik (Seminer Notu), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Aralık 1993.
- Social Problems of Employment in Hotels, Restaurants and Similar Establishments in Developing Countries, Geneva International Labour Office, International Labour Organisation Programme of Industrial Activities Geneva, 1983.
- Sosyal Güvenlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğı Yayınları, Ankara 1993.
- SUTERMEISTER, Robert; People and Productivity, Mc Graw-Hill Book Company, Third edition, New York 1976.
- ŞAHİN, Adem; İktisadî Kalkınmadaki Önemi Bakımından Türkiye'de Turizm Sektöründeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi, Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliğı Yayını, Sevinç Matbaası, Ankara 1990.
- ŞERBETÇİ, Derya, İşletmelerde Verimlilik Artırıcı Teknikler ve Bu Tekniklerin Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler, Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı, Eskişehir 1992.
- T.C. Turizm Bakanlığı - Uluslararası Çalışma Örgütü işbirliğıyle, Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması, Ankara 1994.
- TANER, Bahar; Beş Yıldızlı Otelde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi, Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, Yıl: 4, S.3, Ankara, Mayıs-Haziran 1993.
- TANER, Bahar; Orta Ölçekli Bir Otelin Yönetim Sisteminde İnsan Faktörünün Önemi, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Nevşehir Turizm İşletmeciliğı ve Otelcilik Yüksekokulu Turizm Dergisi, S.1, Nevşehir, Mayıs 1989.

- TAŞKIN, Erdoğan; İşletmelerde Etkin Örgütlenme, Verimlilik Dergisi 1993/4, MPM Yayını, Ankara.
- TEKİN, Füsun Altan; İşgüvenliğinin Önemi ve Yararları, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX, S.1-2, Eskişehir 1991.
- The Management of Hotel Operations.
- THOMAS, Robert C.-Margaret SHAW-Steven A. CROFFOAT; The Practice of Hospitality Management II-Profitability in a Changing Environment, Connecticut 1986.
- TORRINGTON, Derek-Laura HALL; Personnel Management-A New Approach, Englewood Cliffs, New Jersey 1987.
- Turizm Bülteni, T.C. Turizm Bakanlığı Aylık Haber Bülteni, Ankara, Nisan 1994.
- Turizm Eğitimi-Konferans-Workshop, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara 9-11 Aralık 1992.
- TÜRKMEN, İsmail; Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik-Ampirik Bir Çalışma, MPM Yayınları, Ankara 1994.
- UĞUR, Adem; Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi, I. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları: 454, Ankara, 27-29 Kasım 1991.
- ÜRGER, Savaş; Genel Turizm Bilgisi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya 1993.
- WASMUTH, William J.-Stanley W. DAVIS; Managing Employee Turnover, The Cornell H.R.A. Quarterly, Ithaca NY, February 1983.
- WERTHER, William B.-JR. Keith DAVIS; Human Resources and Personnel Management, Third Edition, Singapore 1989.
- WOODS, Robert H.ŞJames F.MACAULAY; Retention Programs That Work, The Cornell H.R.A. Quarterly, Ithaca NY, May 1989.

YALÇIN, Selçuk; Personel Yönetimi, 4. basım, Küre Ajans Basımevi, İstanbul 1991.