

## OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZINA ETKİ EDEN RİSK FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Orhan AKOVA<sup>1</sup>  
Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ<sup>2</sup>  
Arş. Gör. Onur Cüneyt KAHRAMAN<sup>3</sup>

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgücü devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesidir. Araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 210 işgören anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, işyerinde çalışma süresi, işyerinde günlük çalışma saati (bireysel özellikler) ile kariyer beklentisi, kendini mutlu hissedememe (çalışma hayatına ilişkin özellikler) işgören devir hızı risk faktörleri olarak belirlenmiştir.

*Anahtar Kelimeler: İşgören devir hızı, otel işletmeleri, işten ayrılma*

## RISK FACTORS EFFECTING THE LABOUR TURNOVER RATE IN HOTEL ESTABLISHMENTS

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the risk factors effecting the labour turnover rate on 5 stars hotel establishments. The questionnaire was conducted 210 5 star hotel employees in Istanbul. According the results of this study, working time in workplace, daily working hours in workplace (individual characteristics) and career prospect, unhappiness (working life related characteristics) was determined as risk factors effecting labour turnover rate.

*Key Words: Labourturnover rate, hotel establishments, intention to quit*

### GİRİŞ

Turizm, günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler açısından giderek daha fazla önem kazanan bir endüstri haline gelmiştir. Dünya üzerinde sağladığı istihdam olanakları ve döviz girdisi özellikle gelişmekte olan ülkeler için önem arz etmeye devam etmektedir. Gelişmiş ülkeler daha çok turizmin gelir sağlayıcı, gelişmekte olan ülkeler ise turizmin

<sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, akovaorhan@hotmail.com

<sup>2</sup> İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, tanriverdihaluk@yahoo.com

<sup>3</sup> Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bolu Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Turizm İşletmeciliği Bölümü, onurcuneytkahraman@gmail.com

döviz ve istihdam yaratan özelliklerinden yararlanmak istemektedir (Yıldız, 2001, s. 54). Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin 2014 yılında yayınladığı Seyahat ve Turizmin Ekonomik Etkileri Raporuna göre; turizm dünya üzerindeki toplam istihdamın %3,4 sini oluşturmakta ve 100,894,000 işi doğrudan etkilemektedir. Ayrıca yaklaşık 266 milyon iş ile dolaylı alakalı olup, dünya üzerindeki her 11 işin 1'ini dolaylı olarak desteklemektedir (WTTC, 2014, s. 1). Otel işletmeleri önemli boyutta gelir ve istihdam yarattığından turizm endüstrisi içinde önemli bir yere sahiptir. Otel işletmelerinde, işgören ve misafirler arasında çoğunlukla yüz yüze iletişim gerçekleşmektedir. Bu işletmelerde hizmet üretilir ve bu hizmet üretimi tüketim ile aynı zamanda gerçekleşir. Ayrıca, teknoloji kullanımı düşüktür ve emek yoğun bir özellik gösterir. Çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyonun niteliği faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önem taşır. Bu nedenlerle otel işletmeleri açısından üretim faktörlerinden en önemlisi insan faktörüdür (Avcı ve Küçükusta, 2009,s. 33) ve insan kaynaklarının kalitesi işletme başarısını doğrudan etkileyebilmektedir (Sarıoğlan, 2007,s. 1). Otel işletmelerinde üretilen ürünlerin rekabetçi bir piyasada avantaj sağlayabilmesi için üretimi gerçekleştiren işgörenin ekonomik, sosyal, duygusal (Akçadağ ve Özdemir, 2005,s. 168) istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu istek ve ihtiyaçların karşılanmaması, işgörenlerin işten ayrılmasına ve işgücü devir hızının artmasına sebep olabilmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılması, verimliliğin azalmasına, yeni personel ihtiyacından dolayı işgören seçimi ve eğitimi konularında daha fazla zaman harcanmasına ve maliyetlerin artmasına yol açmaktadır. Bu nedenler, işletme performansını etkilerken (aktaran Yılmaz ve Halıcı, 2010, s. 94) işten ayrılma sıklığı nedeniyle işgören devir hızının artmasına neden olmaktadır. İşgören devir hızının yükselmesi, işletme performansını ve başarısını doğrudan etkileyebildiğinden göz ardı edilmeyecek kadar önemli bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle, işgörenlerin işten ayrılmasına neden olan risk faktörlerinin bilinmesi, işgören devir hızının azaltılması ve işletmenin başarıya ulaşması açısından önem arz etmektedir.

Otel işletmelerinde diğer sektörlerle karşılaştırıldığında işgören devir hızı daha yüksektir (Aydın, 2005, s. 265). Bu nedenle otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılmasına neden olan risk faktörlerinin belirlenmesi yöneticilerin işgören devir hızını azaltma yönünde önlem almaları açısından önem taşımaktadır. İşgörenlerin işten ayrılmasına sebep olan risk faktörlerinin bilinmesi ve önlem alınması işgören devir hızının düşürülmesini sağlanabilir. Böylece, işgören devir hızının yüksekliğinden kaynaklanan maliyetlerin önüne geçilmiş olur. Özellikle insan faktörünün birinci derecede müşteri tatmininde dolayısıyla işletme başarısında önem taşıdığı otel işletmelerinde işgören devir hızının düşürülmesi ve müşteri tatminin artırılması yoluyla uzun dönemde işletmenin varlığını devam ettirmesi ve başarılı olabilmesi mümkün olabilir. Literatürde işgören devir hızına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmaların çoğunluğu işgörenlerin neden işten ayrıldıklarının saptanmasına yöneliktir. Bu çalışma literatürdeki diğer çalışmalardan farklı

olarak literatürde yer alan işten ayrılmaya etki eden faktörlerin yanında işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin neler olduğunun belirlenmesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Çalışma kapsamında literatür taraması yapılmış, otel işletmelerinde işgören devir hızına etki eden risk faktörlerini belirlemek amacıyla anket oluşturulmuş ve anketlere verilen cevaplar analiz edilmiştir. Son 3 yıl içerisinde iş değiştiren ve iş değiştirmeyen işgörenlerin bireysel özellikleri ve çalışma hayatına ilişkin özellikleri arasındaki ilişkiye dayanarak çalışanların işten ayrılmalarına etki eden faktörler belirlenmiştir. Çalışmanın amacına ulaşmak için işgören devir hızına etki eden risk faktörlerini belirlemeye yönelik lojistik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

### 1. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN DEVİR HIZI VE İŞTEN AYRILMA

İşgören devir oranı, işten ayrılanların, departman, bölüm veya organizasyon içerisinde toplam çalışan sayısında yüzdesel olarak gösterilmesidir (Boella, 2000, s. 166). Price'a (1977) göre ise işgören devir oranı; belirlenmiş bir süre zarfında işten ayrılan organizasyon üyelerinin sayısının, belirlenmiş sürede çalışan ortalama organizasyon üye sayısına bölünmesidir (aktaran Mbah ve Ikemefuna, 2012, s. 276). İşgören devir hızı ise; "personelin işe giriş ve çıkışlarının ölçüsünü gösterir" (Mucuk, 2008, s. 325). İşgören devir hızı "pozisyonların gönüllü ya da gönülsüz boşalması sonucunda yerine yeni çalışanın alınması ve yetiştirilmesi süreci" şeklinde de tanımlanabilir (aktaran Çakınberk vd., 2001, s. 254). İşgören devri insan gücü planlaması açısından dikkat edilmesi gereken, işletme yöneticileri açısından zor kontrol edilebilen ve işgörenle ilgili birçok sorunun göstergesi olan önemli bir konudur (Çakınberk vd., 2001, s. 253). İşgören devrini; gönüllü işgören devri (Pizam ve Thornburg, 2000, s. 212), gönülsüz işgören devri (Price, 1997, s. 532), işlevsel işgören devri (Dalton vd., 1982, s.119) işlevsel olmayan işgören devri (Abelson ve Barry, 1984, s. 331), önlenemez işgören devri, önlenemez işgören devri (Campion, 1991, s. 200), planlanmış işgören devri, planlanmamış işgören devri (Foote, 2004, s. 996) şeklinde gruplandırmak mümkündür. Ancak bu gruplandırmaları birbirinden net bir şekilde ayırmak oldukça zordur (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004, ss. 28-29).

Turizm endüstrisi içerisinde yüksek istihdam yaratan otel işletmelerinin emek yoğun özelliği işletme başarısında işgören etkinliğini önemli hale getirmiştir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s. 142). Yılın 365 günü, 7/24 faaliyet gösteren, hizmet üreten ve emek yoğun olan otel işletmelerinde, mal ve hizmetlerin sunumunda bölümlerin ve işgörenlerin işbirliği içinde birlikte çalışması gerekmektedir. Üretilen mal ve hizmetler genellikle stoklanamaz niteliktedir ve üretildiği anda tüketilmektedir (Kozak, 2012, s. 31). Diğer işletmelere göre mal ve hizmetin üretimi dışında mal ve hizmetlerin sunumunu da işgörenler yapmakta ve bu sunum sırasında dış müşterilerle yoğun bir etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşim hizmet algılaması üzerinde çeşitli etkiler yaratarak müşterilerin yeniden satın almasını etkileyebilmektedir. Ayrıca işgörenin fiziksel durumu, mal ve hizmet sunumunda misafirler üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Özel,

2012, ss. 13-16). İşgören ve üretilen mal ve hizmeti satın alan müşteriler arasındaki bu yoğun ilişki işgörenleri, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve işletme başarısında önemli bir faktör haline getirmiştir (Toker, 2007, s. 92). İşgörenlerin, müşteriye memnun edecek şekilde mal ve hizmeti üretilip sunması için işe bağlılıklarının ve iş tatminlerinin yüksek olması gerekmektedir (Shore ve Martin, 1989, s. 625). Aksi takdirde işgörenlerin işten ayrılması ve işgören devir hızının artması söz konusu olabilmektedir (aktaran Akıncı, 2002, s. 3). İşgören devrine neden olan faktörler arasında daha fazla ücret, daha iyi bir kariyer beklentisi, iş güvenliği, daha iyi kendini geliştirme imkanı, daha iyi çalışma koşulları, üstlerle ve çalışma arkadaşları ile olan kötü ilişkiler, taciz ve kişisel durumlar (Armstrong, 2006, s. 380) ve benzeri gibi etkenlerin yer aldığı söylenebilir.

Turizm ve konaklama endüstrisinde işgören devir hızının yüksek olduğu yapılan birçok çalışmada belirtilmiştir (Cheng ve Brown, 1998; Kim, 2014; Robinson vd., 2014; Sims, 2007). Turizm endüstrisinin mevsimsellik özelliği (Kaya, 2012, s. 246), çalışma koşulları gibi (Demir ve Çavuş, 2005, s. 24) nedenlerden dolayı işgören devir hızı yüksektir. İşgören devir hızının yükselmesi işletmelerin işe alım ve eğitim maliyetlerini arttırmakta, işgören verimliliğini azaltmakta, iş yüküne etki etmekte ve ekip çalışmasını bozmaktadır (Rehman, 2012, s. 84). İşgören devir hızının olumsuz etkilerinin yanında, belirli bir seviyede işgören devir hızının olumlu olabilecek etkileri de vardır (Dalton ve Todor, 1979, s. 226). Bu olumlu etkiler; yeni gelen işgörenler sayesinde yaratıcılığın artması, işe alımlarda esneklik sağlanması (Campion, 1991, s. 201; Maertz ve Campion 1998, s. 52; Muchinsky ve Morrow, 1980), işletmelerin daha iyi işgörelere ulaşması (Albrook, 1969, s. 45), sağlık problemi yaşayan işgörenlerin ve yaşlı işgörenlerin ayrılmasıyla yeni gelen sağlıklı ve genç çalışanlar sayesinde olumlu bir dönüşüme neden olması (Çakınberk vd., 2001, s. 256), örgütsel etkinliğin ve yenilikçiliğin artması, ekonomik anlamda hareketlilik getirerek kişisel gelir eşitsizliğinin azalması ve kişilerin hem sosyal hem de ekonomik açıdan gelişmesidir (Dalton ve Todor, 1979, s. 231). İşletmelerde belirli oranda işgören devir hızının yaşanması kaçınılmazdır. Ancak bu devir hızının makul seviyelerde gerçekleşmemesi durumunda işgörenler ve işletmeler açısından olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir.

İşgören devrinin nedenlerine ilişkin geliştirilen modeller incelediğinde, çalışmaların büyük çoğunluğunda ana değişken olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Demirkan ve Erdem, 2014, s. 306). Bunun haricinde işgören devir hızı ve işten ayrılma ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar birçok faktör üzerinde durmuştur. Bu faktörlerin; işin kendisi (Pizam ve Thornburg, 2000, s. 217), medeni durum (Met ve Sarıoğlan, 2010, s. 206), çalışma saatleri (Kim, 2014, s. 61; Panwar, vd., 2012, s. 81), yönetim (Tütüncü ve Demir, 2003, s. 164), ücret (Walmsley, 2004, s. 283) ve kazançlar (Lynn, 2002, s. 447), iş tanımı (Tuna, 2007, s. 51), iş güvenliği (Iverson ve Deery, 1997, s. 71) kadro durumu, cinsiyet (Çakınberk vd., 2001, ss. 269-270), eğitim durumu, çalışma süresi (Yazıcıoğlu, 2009, ss. 245-246), terfi imkanı (Akıncı, 2002, s. 24), psikolojik sözleşme (Collins, 2010, s. 736), iş stresi (Tiritioğlu, 2006, s. 190; Jung ve Yoon, 2014, s. 84), işgörenlerin yaşı (Adams

ve Beehr, 1998, s. 662), kişisel özellikler (Pizam ve Thornburg, 2000, s. 217), çalışan memnuniyetsizliği (Sims, 2007, s. 1), ödül sistemi (Deery ve Shaw, 1997, s. 386), işgören bağlılığı (Luna-Arocas ve Camps, 2008, s. 26; Zopiatis vd., 2014, s. 136), örgütsel adalet algılaması ve adalete bağlı memnuniyet (Luo vd., 2013, s. 462), örgütsel sapma (Demir ve Tütüncü, 2010, s. 72), kariyer ilerleme fırsatları (Birdir, 2000, s. 146; Yang vd., 2012, s. 837), işletmenin bulunduğu konum (Demir vd., 2007, s. 477), çalışma ortamı (Kysilka ve Csaba, 2013, s. 383), iş ve özel yaşantı arasındaki uyumsuzluk (Gamor vd., 2014, s. 1), iş doyumu (Yılmaz vd., 2010, s. 105), kararlara katılım (Kuria vd., 2012, s. 316), aynı anda iki veya daha fazla iş ile uğraşmak zorunda kalmak (Jang ve George, 2012, s. 593) olduğu görülmektedir. Ayrıca otellerin sahip olduğu yıldız sayısı ile işgören devir oranının ters orantılı olduğu (Tuna, 2007, s. 45), iş analizi ve performans değerlendirme yapan konaklama işletmelerinin iş gücü devir oranının görece düşük olduğu ancak yapılandırılmamış mülakat yapan konaklama işletmelerinin işgören devir oranlarının görece yüksek olduğu belirlenmiştir (Kalemci Tüzün, 2013, s. 71).

Otel işletmelerinde diğer sektörlerle karşılaştırıldığında işgören devir hızı daha yüksektir (Aydın, 2005, s. 265). Bu durum otel işletmeleri açısından işgören devir hızı konusunu önemli hale getirmektedir. Bu yüzden otel işletmelerinde işgören devir hızına neden olan risk faktörlerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Yapılan önceki çalışmalarda turizm işletmelerinde işgören devir hızını ve işten ayrılmayı etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Ancak otel işletmelerinde işgören devir hızını etkileyebilecek risk faktörleri üzerinde durulmamıştır. Bu çalışmada literatürde yer alan işten ayrılmaya etki eden faktörlerin yanında işgören devir hızına etki eden risk faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştiren işgörenler ile son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyen işgörenlerin işten ayrılmalarına sebep olan faktörler arasında ilişki olup olmadığı incelenip işten ayrılmaya etki eden faktörler ve işgören devir hızına etki eden risk faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada amaç literatürde gerçekleştirilen işten ayrılmaya etki eden faktörleri belirleyen çalışmalardan farklı olarak, işletmeler açısından işgücü devir hızına yüksek derecede etki edebilecek ve çalışanların işten ayrılmalarını kritik önemde etkileyen risk faktörlerinin belirlenmesidir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde işgörenlerin işten ayrılmalarına birçok faktörün etki ettiği görülmüş ancak bunlar arasında işletme için risk oluşturabilecek faktörlerin hangisi olduğu yönünde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle son 3 yıl içerisinde işten ayrılanlarla ayrılmayanların işten ayrılma faktörleri arasındaki anlamlı ilişki araştırılmıştır. Yapılan lojistik regresyon sonucunda ortaya çıkan anlamlı ilişkiler işten ayrılmaya etki eden risk faktörleri olarak kabul edilmiştir.

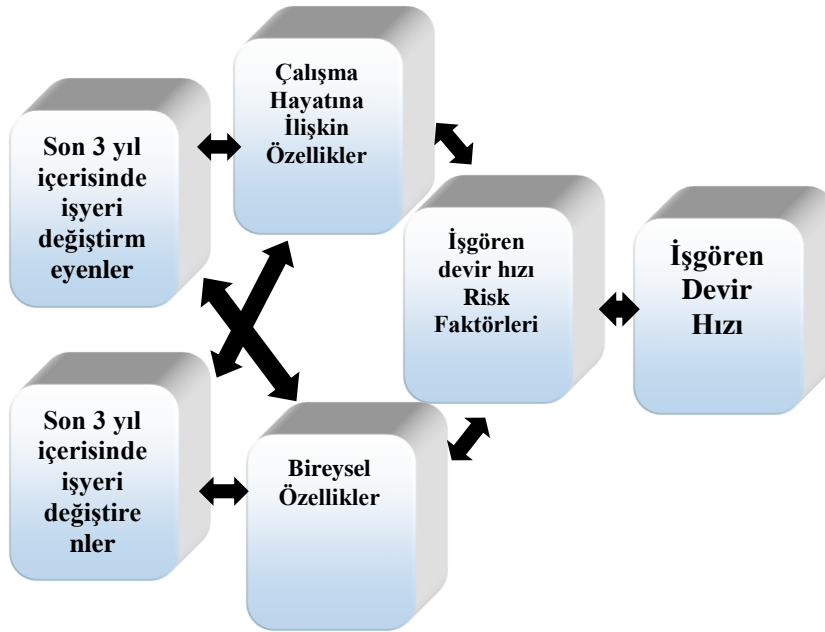
## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezi

Çalışmanın amacı 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgücü devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesidir. İşgücü devir hızına etki eden risk

faktörlerini belirlemek için son 3 yıl içerisinde iş değiştiren ve değiştirmeyen işgörenlerin, bireysel özelliklerine ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerine yönelik anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki ilişki analiz edilmiştir. İş değiştiren ve değiştirmeyenler arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla sürenin 3 yıl olarak belirlenmesindeki neden; turizmde işgören devir hızının yüksek olması ve aynı iş yerinde uzun süre çalışan sayısının görece az olmasıdır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmektedir. Ayrıca, hipotezlere ilişkin oluşturulmuş araştırma modeli şekil 1’de gösterilmektedir.

H1<sub>a1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin yaşı işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>b1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin cinsiyeti işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>c1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin medeni durumu işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>ç1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin eğitim durumu işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>d1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin sektördeki deneyim yılı işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>e1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin çalıştığı işletmenin yapısı işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>f1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin işyerinde çalıştığı departman işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>g1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin işyerinde unvanı işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>g1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresi işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>h1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin işyerinde günlük çalışma saati işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>11/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin işyerinde haftanın kaç gün çalıştığı işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H1<sub>11/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin statüsü işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>a1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin ücreti işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>b1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin ulaşım sorunu işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>c1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin işyükü fazlalığı işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>c1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin kariyer beklentisi işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>d1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin kurumsallaşma düzeyi işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>e1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetiçi eğitim yetersizliği işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>f1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin kararlara katılım yetersizliği işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>g1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin takdir edilmeme durumu işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>g1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin çalışan güvenliği yetersizliği işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

H2<sub>h1/0</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin kendini mutlu hissedememesi işgören devir hızı risk faktörüdür/faktörü değildir.

## 2.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmadan elde edilen veriler yapılandırılmış anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu doğrultuda araştırmacılar tarafından literatürden yararlanılarak (Adams ve Beehr, 1998; Birdir, 2000; Çakınberk vd., 2001; Demir vd., 2007; Jang ve George, 2012; Met ve Sarıoğlu, 2010; Walmsley, 2004; Yazıcıoğlu, 2009) oluşturulan 3 farklı anket sorusu hazırlanmıştır. Ankette ilk olarak demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim) sorulmuş, daha sonra bireysel özellikleri belirlemek amacıyla (sektördeki deneyim yılı, işletmenin yapısı, işyerinde çalıştığı departman, işyerindeki unvanı, işyerinde çalışma süresi, işyerinde günlük çalışma saati) 6 soru sorulmuştur. Çalışma hayatına ilişkin anket sorularında ise 1= En düşük katılma derecesi, 5= En yüksek katılma derecesini ifade edecek şekilde beşli eşit aralıklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Daha sonra 7. Soruda çalışanlara

3 yıl içerisinde işyeri değiştirip değiştirmedikleri sorulmuş ve araştırmanın bağımlı değişkeni bu soru olmuştur. Bu soruya evet cevabını veren katılımcıların çalışma hayatına ilişkin toplam 10 soruya ve bireysel özelliklerine ilişkin 7 soruya cevap vermeleri istenirken, bu soruya hayır cevabı veren katılımcılara halen çalışmakta oldukları işletmedeki çalışma hayatına ilişkin 10 soruya ve bireysel özelliklerini içeren 7 soruya cevap vermeleri istenmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Elde edilen bu değer, oldukça yüksek bir güvenilirlik sonucunu işaret etmektedir. Araştırma evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren 60 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin yatak kapasitesi 30.869'dur (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013a). Türkiye'de 5 yıldızlı bir otelde yatak başına düşen personel sayısı 0,59'dur (aktaran Pelit ve Öztürk, 2010, s. 55). Yüzde yüz doluluk oranına göre İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin sayısı yaklaşık olarak 18.213 kişi olarak hesaplanmıştır. İstanbul'daki ortalama doluluk oranına %46.74'lük (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013b) göre ise çalışan işgören sayısı yaklaşık 8513 kişidir.

Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrenin tümüne ulaşmak mümkün olmadığından evreni temsil eden örneklem seçilerek veriler toplanmıştır (Seyidoğlu, 2009, s. 41). Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004)  $\pm 0.03$ ,  $\pm 0.05$  ve  $\pm 0.10$  örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklüklerinden yararlanılarak örneklem sayısı  $\pm 0.10$  örnekleme hatası ile 94 kişi bulunmuştur.

Araştırmada 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örneklem olarak seçilmesinin nedeni, bu otellerin diğer otellere göre daha büyük olmaları, organizasyon ve yönetim konularında daha kurumsal uygulamalara sahip olmaları, daha fazla sayıda işgören istihdam etmeleri, diğer otellere göre daha profesyonel yöneticiler istihdam etmeleri ve insan kaynakları bölümüne sahip olmalarıdır.

Çalışmanın gerçekleştirildiği 2013 eylül-ekim-kasım döneminde İstanbul'da faaliyet gösteren 60 adet 5 yıldızlı otele (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013a) gidilerek 500 anket sorusu bırakılmış ve belirli sürelerle anketlerin geri dönüşü için tekrar ziyaretler yapılmıştır. Ancak otellerin yoğunluğu ve cevap verme konusunda isteksizlik gibi nedenlerle 248 tane anketten geri dönüş sağlanmıştır. Yapılan analizlerde 38 anketin cevaplayanlar tarafından yeterince özenli doldurulmadığı tespit edilmiş ve değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla 210 adet 5 yıldızlı otel işletmesi işgöreninin katıldığı anketler değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Bulgular

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Kategorik verilerin karşılaştırılmasında ise Pearson Ki-Kare testi ve Fisher Exact test



kullanılmıştır. Parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Pearson Ki-Kare testi ve Fisher Exact test, bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. Univariate analizlerde anlamlı çıkan risk faktörlerini çok değişkenli incelemek için Lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Lojistik regresyon analizinde enter metodu ile değişkenler seçilip ve ilk kategoriler referans olarak alınarak risk oranları (Odds ratio) hesaplanmıştır. Merkezi limit teoremine göre; örneklemin büyük olması halinde, normal dağılımdan sapma olması, parametrik testlerin güvenilirliğini fazla etkilemeyebilir. Büyük sayılar kanunu ve merkezi limit teoremi dikkate alınarak örneklem büyüklüğü yeterince yüksek olduğu için (İnal ve Günay, 1993, s. 261) dağılımın normal olduğu varsayılmış ve analizler bu varsayıma uygun olarak yapılmıştır. Tablo 1’de bireysel özelliklerin işten ayrılmaya etkisi verilmektedir.

**Tablo 1: Bireysel Özelliklerin İşten Ayrılmaya Etkisi**

		Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyen (n=120)		Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştiren (n=90)		p
		n	%	n	%	
Yaş	18-25 yaş arası	26	%51,0	25	%49,0	$X^2=2,152$ $p=0,541$
	26-30 yaş arası	28	%53,8	24	%46,2	
	31-35 yaş arası	29	%59,2	20	%40,8	
	36 yaş ve üzeri	37	%63,8	21	%36,2	
Cinsiyet	Kadın	47	%57,3	35	%42,7	$X^2=0,002$ $p=0,541$
	Erkek	73	%57,0	55	%43,0	
Medeni durum	Evli	57	%62,6	34	%37,4	$X^2=1,980$ $p=0,103$
	Bekar	63	%52,9	56	%47,1	
Eğitim durumu	İlköğretim mezunu	19	%57,6	14	%42,4	$X^2=2,418$ $p=0,490$
	Lise mezunu	29	%60,4	19	%39,6	
	Ön lisans mezunu	35	%50,0	35	%50,0	
	Lisans ve üstü mezunu	37	%62,7	22	%37,3	
Sektördeki deneyim yılı	1-3 yıl	31	%48,4	33	%51,6	$X^2=3,957$ $p=0,266$
	4-6 yıl	33	%55,9	26	%44,1	
	7-10 yıl	27	%62,8	16	%37,2	

AKOVA-TANRIVERDİ-KAHRAMAN

	10 yıl ve üzeri	29	%65,9	15	%34,1	
İşletmenin yapısı	Bağımsız otel işletmesi	13	%31,7	28	%68,3	<b>X<sup>2</sup>=19,511</b> <b>p=0,000</b>
	Ulusal zincir işletme	39	%52,7	35	%47,3	
	Uluslararası zincir işletme	68	%71,6	27	%28,4	
İşyerinde çalıştığı departman	Önbüro	25	%54,3	21	%45,7	<b>X<sup>2</sup>=41,698</b> <b>p=0,000</b>
	Yiyecek içecek	44	%57,9	32	%42,1	
	Kat hizmetleri	50	%79,4	13	%20,6	
	Diğer	1	%4,0	24	%96,0	
İşyerinde unvanı	Orta veya üst düzey yönetici	31	%64,6	7	35,4	<b>X<sup>2</sup>=1,962</b> <b>p=0,375</b>
	Alt düzey yönetici	24	%60,0	6	40,0	
	Çalışan	65	%53,3	7	46,7	
İşyerinde çalışma süresi	1 yıldan az	10	%29,4	24	%70,6	<b>X<sup>2</sup>=77,622</b> <b>p=0,000</b>
	1-2 yıl arası	23	%35,4	42	%64,6	
	3-5 yıl arası	12	%36,4	21	%63,6	
	6-9 yıl arası	33	%94,3	2	%5,7	
	10 yıl ve daha fazla	42	%97,7	1	%2,3	
İşyerinde günlük çalışma saati	8 saatten az	11	%55,0	9	%45,0	<b>X<sup>2</sup>=20,688</b> <b>p=0,000</b>
	8 saat	90	%68,2	42	%31,8	
	8 saatten fazla	19	%32,8	39	%67,2	
İşyerinde haftanın kaç gün çalıştığı	6 günden az	16	%47,1	18	%52,9	<b>X<sup>2</sup>=1,783</b> <b>p=0,410</b>
	6 gün	97	%58,8	68	%41,2	
	6 günden fazla	7	%63,6	4	%36,4	
Statü	Kadrolu	106	%60,6	69	%39,4	<b>X<sup>2</sup>=5,040</b> <b>p=0,020</b>
	Kadrosuz	14	%40,0	21	%60,0	

İşletmenin yapısı değişkeninin işten ayrılmaya etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyenlerin çoğunluğu uluslararası zincir işletmede çalışırken; son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirenlerin çoğunluğu bağımsız otel işletmesinde çalışmaktadır. Görüldüğü üzere işletme yapısı işten ayrılma faktörüdür. Bağımsız otelde çalışanlar uluslararası otellerde çalışanlara göre daha fazla işten ayrılmaktadır.

İşyerinde çalıştığı departman değişkeninin işten ayrılmaya etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyenlerin çoğunluğu kat hizmetleri bölümünde çalışırken, son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirenlerin çoğunluğu yiyecek içecek bölümünde çalışandır. İşyerinde çalışılan departman bir işten ayrılma faktörüdür.

İşyerinde çalışma süresi değişkeninin işten ayrılmaya etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyenlerin, çoğunluğu 10 yıl ve daha fazla çalışandır, son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirenlerin 1 yıldan az çalışandır. Çalışma süresi bir işten ayrılma faktörüdür.

İşyerinde günlük çalışma saati değişkeninin işten ayrılmaya etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyenlerin çoğunluğu 8 saat, son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirenlerin çoğunluğu 8 saatten fazla çalıştığı görülmektedir. İşyerinde günlük çalışma saati bir işten ayrılma faktörüdür.

Statü değişkeninin işten ayrılmaya etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyenlerin çoğunluğu kadrolu olarak çalışırken, son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirenlerin çoğunluğu kadrosuz olarak çalıştığı görülmektedir. İşyerinde çalışma statüsü bir işten ayrılma faktörüdür.

Bu durumda işletmenin yapısı, işyerinde çalışılan departman, işyerinde çalışma süresi, işyerinde günlük çalışma saati ve işyerinde çalışma statüsü gibi bireysel özelliklerin, son 3 yıl içerisinde iş değiştiren ve değiştirmeyen çalışanlar bazında değerlendirilmesinde işten ayrılma faktörleri arasında yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sektördeki deneyim yılı, işyerinde unvan, işyerinde haftanın kaç gün çalışıldığı gibi bireysel özelliklerin işten ayrılma faktörleri arasında bulunmadığı görülmektedir. Tablo 2' de çalışma hayatına ilişkin özelliklerin işten ayrılmaya etkisi incelenmektedir.

**Tablo 2: Çalışma Hayatına İlişkin Özelliklerin İşten Ayrılmaya Etkisi**

	Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyen (n=120)		Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştiren (n=90)		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Ücret	3,620	1,132	2,570	1,438	5,920	<b>0,000</b>
Ulaşım Sorunu	2,670	1,239	3,300	1,378	-3,494	<b>0,001</b>
İş Yükü Fazlalığı	3,010	1,192	3,690	1,177	-4,117	<b>0,000</b>
Kariyer Beklentisi	3,660	1,163	2,790	1,311	5,075	<b>0,000</b>
Kurumsallaşma	2,500	1,230	3,030	1,276	-3,060	<b>0,003</b>
Hizmeti İçi Eğitim Yetersizliği	2,110	1,158	3,000	1,298	-5,241	<b>0,000</b>
Kararlara Katılım Yetersizliği	2,350	1,090	3,190	1,111	-5,476	<b>0,000</b>
Takdir Edilmeme	2,200	1,157	3,190	1,244	-5,935	<b>0,000</b>
Çalışan Güvenliği Yetersizliği	1,810	1,023	2,920	1,326	-6,872	<b>0,000</b>
Kendini Mutlu Hissedememe	1,980	1,053	3,590	1,429	-9,375	<b>0,000</b>

Çalışanların ulaşım sorunu ortalamalarının, iş yükü fazlalığı ortalamalarının, kurumsallaşma ortalamalarının, hizmet içi eğitim yetersizliği ortalamalarının, kararlara katılım yetersizliği ortalamalarının, takdir edilmeme ortalamalarının, çalışan güvenliği yetersizliği ortalamalarının ve kendini mutlu hissedememe ortalamalarının işten ayrılma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirenlerin ulaşım sorunu ortalamaları, iş yükü fazlalığı ortalamaları, kurumsallaşma ortalamaları, hizmeti içi eğitim yetersizliği ortalamaları, kararlara katılım yetersizliği ortalamaları, takdir edilmeme ortalamaları, çalışan güvenliği yetersizliği ortalamaları ve kendini mutlu hissedememe ortalamaları son 3 yıl içerisinde işyeri değiştirmeyenlerin ulaşım sorunu ortalamalarından, iş yükü fazlalığı ortalamalarından, kurumsallaşma ortalamalarından, hizmeti içi eğitim yetersizliği ortalamalarından, kararlara katılım yetersizliği ortalamalarından, takdir edilmeme ortalamalarından, çalışan güvenliği yetersizliği ortalamalarından ve kendini mutlu hissedememe ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Çalışanların işyeri özelliklerinden dolayı yaşadıkları ulaşım

AKOVA-TANRIVERDİ-KAHRAMAN

sorununun, iş yükü fazlalığının, hizmet içi eğitim yetersizliğinin, kurumsallaşma seviyesinin, işyerinde amirleri ve işyeri tarafından takdir edilmemenin, kararlara katılım yetersizliğinin, çalışan güvenliği yetersizliğinin ve çalışanların kendilerini mutlu hissedememelerinin işten ayrılmayı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Tablo 3’de lojistik regresyon sonuçlarının verilmektedir.

**Tablo 3: Lojistik Regresyon**

		B	p	OR	95% C.I.for OR	
					Alt	Üst
İşletmenin yapısı	Bağımsız otel işletmesi		0,855			
	Ulusal zincir işletme	0,15	0,842	1,16	0,27	4,92
	Uluslararası zincir işletme	-0,15	0,834	1,17	0,28	4,91
İşyerinde çalışma süresi	1 yıldan az		<b>0,000</b>			
	1-2 yıl arası	0,32	0,613	1,37	0,40	4,65
	3-5 yıl arası	0,52	0,463	1,68	0,42	6,74
	6-9 yıl arası	-2,67	<b>0,005</b>	14,50	2,21	94,97
	10 yıl ve daha fazla	-3,99	<b>0,001</b>	54,14	4,92	595,56
İşyerinde günlük çalışma saati	8 saatten az		0,081			
	8 saat	-1,31	<b>0,025</b>	3,71	1,18	11,73
	8 saatten fazla	-0,79	0,348	2,20	0,42	11,48
Statü	Kadrosuz	0,83	0,196	2,28	0,65	7,99
Ücret		-0,25	0,231	1,28	0,85	1,91
Ulaşım sorunu		0,30	0,169	1,35	0,88	2,06
İş yükü fazlalığı		0,22	0,318	1,24	0,81	1,89
Kariyer beklentisi		-0,62	<b>0,002</b>	1,86	1,25	2,78
Kurumsallaşma		-0,33	0,224	1,40	0,81	2,39
Hizmet içi eğitim yetersizliği		0,48	0,075	1,61	0,95	2,73
Kararlara katılım yetersizliği		0,27	0,435	1,31	0,67	2,58
Takdir edilmeme		0,03	0,920	1,03	0,61	1,72
Çalışan güvenliği yetersizliği		-0,23	0,361	1,26	0,77	2,08
Kendini mutlu hissedememe		0,65	<b>0,006</b>	1,91	1,20	3,05

İşyerinde çalışma süresi, işgören devir hızına anlamlı olarak etki ettiği bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 6-9 yıl arası olan çalışanların işyeri değiştirme riski, işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanlara göre 14,5 kat düşüktür. İşyerinde çalışma süresi 10 yıl ve daha fazla olan çalışanların işyeri değiştirme riski, işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanlara göre 54,14 kat düşüktür.

İşyerinde günlük çalışma saati, işgören devir hızına anlamlı olarak etki ettiği bulunmuştur. İşyerinde günlük çalışma saati 8 saat olan çalışanların işyeri değiştirme riski, işyerinde günlük çalışma saati 8 saatten az olan çalışanlara göre 3,71 kat düşüktür.

Kariyer beklentisi, işgören devir hızına anlamlı olarak etki ettiği bulunmuştur. Kariyer beklentisi düşük olan çalışanların işyeri değiştirme riski 1,86 kat fazladır.

Kendini mutlu hissedememe, işgören devir hızına anlamlı olarak etki ettiği bulunmuştur. Kendini mutlu hissetmeyen çalışanların işyeri değiştirme riski 1,91 kat fazladır.

Bu durumda, işyerinde çalışma süresi, işyerinde günlük çalışma saati, kariyer beklentisi, kendini mutlu hissedememe değişkenlerinin işgören devir hızını etkileyen risk faktörleri arasında bulunduğu görülmektedir. Bireysel özellikler ile işyeriyle ilgili özellikler iş gücü devir hızına etki eden risk faktörleri olarak ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında kabul edilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1<sub>g</sub>:Otel işletmelerindeki işgörenlerin işyerinde çalışma süresi işgören devir hızı risk faktörüdür (Kabul).

H1<sub>h</sub>:Otel işletmelerindeki işgörenlerin işyerinde günlük çalışma saati işgören devir hızı risk faktörüdür (Kabul).

H2<sub>ç</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin kariyer beklentisi işgören devir hızı risk faktörüdür (Kabul).

H2<sub>h</sub>: Otel işletmelerindeki işgörenlerin kendini mutlu hissedememesi işgören devir hızı risk faktörüdür (Kabul).

## SONUÇ

Otel işletmelerinde insan kaynakları otel işletmelerinin sahip olduğu bazı özelliklerden dolayı diğer sektörlerden daha fazla önem taşımaktadır. İşletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan, rekabet avantajı yaratan ve değer yaratan en önemli unsur sahip olduğu insan kaynaklarının niteliğidir. Otel işletmelerinde müşterilerle yüz yüze iletişim önemlidir ve çalışanlar arasında koordinasyon ve uyum olması gerekir. Bunun için öncelikle insan kaynaklarına yönelik çalışmalar yapılması, çalışanların eğitilmesi, kariyer planlamalarının yapılması, katılımcı bir yönetim sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylece işgörenlerin motivasyonlarının, iş tatminlerinin artırılması, örgüte bağlılıklarının sağlanması ve işgören devir hızının düşürülmesi mümkün olabilecektir.

Turizm ve otel işletmelerinde yaşanan yüksek işgören devir hızı nedeniyle işletmeler hem mali performans, hem de çalışan performansı açısından olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu nedenle, işgören devir hızını etkileyen risk faktörlerinin belirlenmesi, işletme başarısı için önem taşımaktadır.

Bu çalışmada işten ayrılmaya etki eden faktörler ve iş işgücü devir hızına etki eden risk faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. İşten ayrılmaya etki eden faktörler incelendiğinde çoğunlukla literatürle uyumlu sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştiren işgörenler ile işyeri değiştirmeyen işgörenlerin bireysel özellikleri karşılaştırıldığında işletmenin yapısı, işyerinde çalışılan departman, işyerinde çalışma süresi, işyerinde günlük çalışma saati ve statü gibi değişkenler işten ayrılmaya etki eden faktörler arasında bulunmuştur. Bunun dışında yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlerin ve sektördeki deneyim yılı, işyerindeki unvan, işyerinde haftanın kaç gün çalıştığı gibi değişkenlerin işten ayrılmaya etki etmediği belirlenmiştir. Bu bağlamda, yapılan diğer çalışmaların aksine bu çalışmada; yaş (Adams ve Beehr, 1998, s. 662), cinsiyet (Çakınberk vd., 2001, s. 269), medeni durum (Met ve Sarıoğlu, 2010, s. 206), eğitim durumu (Yazıcıoğlu, 2009, s. 246), gibi bireysel özelliklerin, işten ayrılmayı etkileyen faktörler arasında yer almadığı görülmüştür. İşyerinde çalışma süresi (Yazıcıoğlu, 2009, s. 245) ve işyerinde günlük çalışma saati (Kim, 2014, s. 61; Panwar vd., 2012, s. 81) ve statü (kadro değişkeni) (Çakınberk vd., 2001, s. 270) gibi değişkenlerin literatürde yer alan daha önce yapılan çalışmalar ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Son 3 yıl içerisinde işyeri değiştiren ile işyeri değiştirmeyen işgörenlerin, çalışma hayatına ilişkin özellikleri karşılaştırıldığında, son 3 yılda işyeri değiştiren işgörenlerin, son 3 yılda işyeri değiştirmeyen işgörenlere göre ücret ortalamalarının daha az olduğu, daha fazla ulaşım sorunu çektiği, iş yüklerinin daha fazla olduğu, kariyer beklentilerinin daha yüksek olduğu, kurumsallaşma ortalamalarının daha düşük olduğu, hizmetiçi eğitim yetersizlik ortalamalarının daha yüksek olduğu, kararlara katılma yetersizlik ortalamalarının daha yüksek olduğu, takdir edilme ortalamalarının daha düşük olduğu, çalışma güvenliklerinin daha az olduğu ve kendilerini daha az mutlu hissettikleri belirlenmiştir. Bu nedenle, çalışma hayatına ilişkin özellikler içerisinde yer alan; ücret, ulaşım sorunu, iş yükü fazlalığı, kariyer beklentisi, kurumsallaşma, hizmetiçi eğitim yetersizliği, kararlara katılım yetersizliği, takdir edilmeme, çalışan güvenliği yetersizliği, kendini mutlu hissedememe değişkenleri işten ayrılmaya etki eden faktörleri olarak belirlenmiştir.

İşyeri ile ilgili özellikler içerisinde yer alan ücret (Walmsley, 2004, s. 283), iş yükü fazlalığı (Jang ve George, 2012, s. 593), kariyer beklentisi (Birdir, 2000, s. 146; Yang vd., 2012, s. 837), kararlara katılım yetersizliği (Kuriavd., 2012, s. 316), iş güvenliği (Iverson ve Deery, 1997, s. 71) gibi değişkenlerin literatürde yer alan daha önce yapılan çalışmalar ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kendini mutlu hissedememe değişkenine benzer olarak iş doyumu işten ayrılmayı etkilemektedir (Yılmaz vd., 2010). Ulaşım sorunu değişkenine benzer olarak farklı şehirlerdeki işletmelerin konumu

işten ayrılmayı etkilemektedir (Demir vd., 2007, s. 477). Kurumsallaşma değişkenine benzer olarak örgütsel sapma sebebiyle oluşan organizasyon yapısındaki olumsuzluklar işten ayrılmayı etkilemektedir (Demir ve Tütüncü, 2010, s. 72). Takdir edilmeme, işletme içerisindeki kişiler arasında oluşan bir stres faktörü olması nedeniyle iş stresi faktörleri arasındadır ve iş stresi işten ayrılmayı etkilemektedir (Tiritöglü, 2006, s. 190).

Çalışmanın temel amacı olan risk faktörlerini belirlemek için yapılan lojistik regresyon analizinde; otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, işyerinde çalışma süresi, işyerinde günlük çalışma saati (bireysel özellikler), kariyer beklentisi, kendini mutlu hissedememesi (çalışma hayatına ilişkin özellikler) işgören devir hızı risk faktörleri arasında yer aldığı bunun dışında işgörenlerin; yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, sektördeki deneyim yılı, çalıştığı işletmenin yapısı, işyerinde çalıştığı departman, işyerinde unvanı, işyerinde haftanın kaç gün çalıştığı, statüsü (bireysel özellikler) ile ücreti, ulaşım sorunu, işyükü fazlalığı, kurumsallaşma, hizmetiçi eğitim yetersizliği, kararlara katılım yetersizliği, takdir edilmemesi, çalışan güvenliği yetersizliği (çalışma hayatına ilişkin özellikler) işgören devir hızı risk faktörü olmadığına ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında yöneticilerin, kariyer beklentilerini karşılayacak terfi imkanlarının sağlanması, çalışanların kendini mutlu hissetme ihtiyacına yönelik ödüllendirme sistemi uygulamaları gerçekleştirilmesi, günlük çalışma saatlerinin çalışanları olumlu etkileyecek şekilde düzenlenmesi ve çalışma süresinin işgören ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenmesi işgören devir hızının makul bir seviyede tutabilmesine yardımcı olacaktır. Tüm bunların ancak etkin bir insan kaynakları yönetimi sistemi ile olabileceği ve işgören devir hızının makul seviyelerde tutulmasına imkan sağlayabileceği söylenebilir.

Çalışma sadece İstanbul ilinde bulunan 5 yıldızlı otelleri kapsamı nedeniyle elde edilen sonuçlar genelleme için yeterli seviyede olmayabilir. Bu çalışma, işgücü devir hızına etki eden risk faktörlerini büyük ölçekli konaklama işletmeleri açısından ortaya çıkartması açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca bundan sonra bu konuda araştırma yapacak akademisyen ve araştırmacıların daha farklı sınıf ve standarttaki konaklama işletmelerinde daha geniş bir örneklem kitlesinde çalışmalar yapması işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin başka hangi değişkenlerden etkilendiğinin ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır.

#### **Kaynakça**

- Abelson, M.A. ve Baysinger, B.D. (1984), Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model, *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Adams, G. A., ve Beehr, T. A. (1998), Turnover and Retirement: A Comparison of Their Similarities and Differences, *Personnel Psychology*, (51), 643-665.
- Akçadağ, S., ve Özdemir, E. (2005), İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik



- Bir Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 167-193.
- Akıncı, Z. (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4, 1-25.
- Albrook, R.C. (1969), Why It's Harder to Keep Good Executives, Compensation & Benefits Review, 1(42), 42-45.
- Armstrong, M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page.
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009), Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 33-44.
- Aydın, Ş. (2005), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Birdir, K. (2000), Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, 142-148.
- Boella, M. J. (2000), Human Resource Management in the Hospitality Industry, Cheltenham: Nelson Thornes.
- Campion, M.A. (1991), Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research, Journal of Applied Psychology, 76(2), 199-212.
- Cheng, A., ve Brown, A. (1998), HRM Strategies and Labour Turnover in The Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore, The International Journal of Human Resource Management, 9(1), 136-154.
- Collins, M. D. (2010), The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and its Role as a Mediator in a Casual, Limited-service Restaurant Environment, International Journal of Hospitality Management, 29, 736-742.
- Çakınberk, A., Derin, N., ve Gün, G. (2001), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(36), 252-272.
- Dalton, D. R., ve Todor, W. D. (1979), Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective, The Academy of Management Review, 2(4), 225-235.
- Dalton D.R., Todor W.D. ve Krackhardt D.M. (1982), Turnover Overstated: The Functional Taxonomy, Academy of Management Review, 7(1), 117-123.
- Deery, M. A., ve Shaw, R. N. (1997), An Exploratory Analysis of Turnover Culture in the Hotel Industry in Australia, International Journal of Hospitality Management, 16(4), 375-392.

- Demir, C., ve Çavuş,Ö.H. (2005), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demir, C., Çolakoğlu, Ü., ve Güzel, B. (2007), Relationship Between Employee Turnover and Location of Hotels: The Case of Kuşadası and İzmir in Turkey, *Journal of Yasar University*, 2(5), 477-487.
- Demir, M., ve Tütüncü, Ö. (2010), Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Demirkan, M., ve Erdem, R. (2014), Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 289-311.
- Foot, D.A. (2004), Temporary Workers, *Management Decision*, 42(8), 963-973.
- Gamor, E., Amisah, E. F., ve Boakye, K. A. (2014), Work-family Conflict Among Hotel Employees in Sekondi-Takoradi, *Tourism Management Perspectives*, 12, 1-8.
- Iverson, R.D., Deery, M. (1997), Turnover culture in the hospitality industry, *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- İnal, H. C. ve Günay, S. (1993), Olasılık ve Matematiksel İstatistik, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayinevi.
- Jang, J., ve George, R. (2012), Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of non-supervisory Hotel Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 588-595.
- Jung, H. S., ve Yoon, H. H. (2014), Antecedents and Consequences of Employees' Job Stress in a Foodservice Industry: Focused on Emotional Labor and Turnover Intent, *International Journal of Hospitality Management*, 38, 84-88.
- Kalemci Tüzün, İ. (2013), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 61-76.
- Kaya, İ. (2012), Türk Turizm Sektöründe İstihdamın Temel Özelliklerinin ve Sorunlarının Ücretli Çalışanlar Açısından Coğrafi Bölgelere Göre Analizi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 241-257.
- Kim, N. (2014), Employee Turnover Intention Among Newcomers in Travel Industry, *International Journal of Tourism Research*, 16, 56-64.
- Kozak, N. (2012), *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuria, S., Alice, O., ve Wanderi, P. M. (2012), Assessment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotels in Kenya, *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 311-317.

- Kuşluvan, S., ve Kuşluvan, Z. (2004), Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 1(1), 28-37.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2013a), Turizm ve Yatırım Belgeli Tesis İstatistikleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, Ankara.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2013b), İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine Giriş ve Geceleme Sayıları, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, Ankara.
- Kysilka, D., ve Csaba, N. (2013), Employee Turnover in The Hospitality Industry, Annals. Economics Science Series, 19, 377-384.
- Luna-Arocas, R., ve Camps, J. (2008), A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions, Personnel Review, 37(1), 26-46.
- Luo, Z., Qu, H., ve Marnburg, E. (2013), Justice Perceptions and Drivers of Hotel Employee Social Loafing Behavior, International Journal of Hospitality Management, 33, 456-464.
- Lynn, M. (2002), Turnover's Relationships with Sales, Tips and Service Across Restaurants in a Chain, Hospitality Management, 21, 443-447.
- Maertz, C.P. ve Campion, M.A., (1998), 25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 13, 49-81.
- Mbah, S. E. ve Ikemenfuna, C.O. (2012), Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention in total Nigeria plc. in Lagos State, International Journal of Humanities and Social Science, 2(14), 275-287.
- Met, Ö. L., ve Sariođlan, M. (2010), Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5), 200-213.
- Mucuk, İ. (2008), Modern İşletmecilik (16. b.), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muchinsky, P.M. ve Morrow, P. (1980), A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover, Journal of Vocational Behavior, 17, 263-290.
- Özel, Ç. H. (2012), Otelcilik Endüstrisi, (Ed.) M. Akođlan Kozak, Otel İşletmeciliği, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Panwar, S., Dalal, J.S. ve Kaushik, A.Kr. (2012), High Staff Turn Over in Hotel Industry, Dur to Low Remunerations and Extended Working Hours!!!, VSRD International Jorunal of Business & Management Research, 2(3), 81-89.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010), Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyun Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(1), 43-72.
- Pizam, A., ve Thornburg, S. W. (2000), Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: A Pilot Study, Hospitality Management, 19, 211-217.

- Price, J.L. (1977), *The Study of Turnover*, Ames Iowa: The Iowa State University Press.
- Price, J.L. (1997), *Handbökk of Organizational Mesurement*, *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558
- Rehman, M.S. (2012), *Employee Turnover and Retention Strategies: An Emprical Study of Public Sector Organization of Pakistan*, *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1), 82-89.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., ve Callan, V. (2014), *Thinking Job Embeddedness not Turnover: Towards a Better Understanding of Frontline Hotel Worker Retention*, *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Sarıoğlan, M. (2007), *4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında İşgören Devir Hızı: Çeşme Yöresinde Bir Uygulama*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Seyidoğlu, H. (2009), *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Shore, L. M., ve Martin, H. J. (1989), *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*, *Human Relations*, 625-638.
- Sims, W. J. (2007), *Antecedents of Labor Turnover in Australian Alpine Resorts*, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2), 1-26.
- Tarlan, D., ve Tütüncü, Ö. (2001), *Konaklama İşletmelerinde Başarım Deđerlendirmesi ve İşdoyumunu Analizi*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 141-163.
- Tiritöđlu, E. (2006), *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- Toker, B. (2007), *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tuna, M. (2007), *Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Tütüncü, Ö., ve Demir, M. (2003), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muđla Bölgesi Örneği*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Walmsley, A. (2004), *Assesing Staff Turnover: A View form the English Riviera*, *International Journal of Tourism Research*, 6, 275-287.
- WTTC. (2014), (World Travel and Tourism Council). *Travel & Tourism Economic Impact 2014*  
World, <http://www.wttc.org/~media/files/reports/economic%20impact>

- [%20research/regional%20reports/world2014.ashx](#)(Erişim tarihi: 20.08.2014).
- Yang, J.-T., Wan, C.-S., ve Fu, Y.-J. (2012), Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 837-848.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004), *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009), Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yıldız, Z. (2001), Turizmin Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 54-71.
- Yılmaz, B., ve Halıcı, A. (2010), İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-107.
- Yılmaz, G., Keser, A., ve Yorgun, S. (2010), Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu BelirlemeyeYönelik Bir Alan Araştırması, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 87-107.
- Zopiatis, A., Constanti, P., ve Theocharous, A. L. (2014), Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence From Hotel Employees in Cyprus, *Tourism Management*, 41, 129-140.