

Termal Otel İşletmelerinde Personel Devir Oranı: Afyonkarahisar Örneği

A Study on Employee Turnover Rate in Thermal Hotels: The Case of Afyonkarahisar

^aİbrahim KIRIMLIOĞLU, ^bProf. Dr. Elbeyi PELİT

^aAfyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, Türkiye, ibrahim.kirimlioglu@hotmail.com

^bAfyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyonkarahisar, Türkiye, elbeyipelit@aku.edu.tr

^{*}Sorumlu Yazar / Responsible Author

Makale Bilgisi / Article Info

Gönderilme Tarihi (Received): 11.08.2025

Revizyon Tarihi (Revised): 10.09.2025

Kabul Tarihi (Accepted): 25.09.2025

Yayınlanma Tarihi (Published): 30.09.2025

Araştırma Makalesi / Research Article



Özet

Amaç: Bu çalışmanın temel amacı, termal otel işletmelerinde personel devir oranlarını belirlemek ve söz konusu oranların 2022-2024 yılları arasındaki üç yıllık dönem boyunca genel düzeyde ve departmanlar bazında mevcut durumunu ortaya koymaktır. Ayrıca araştırmada, işten ayrılan personelin eğitim düzeyleri ile işten ayrılma nedenleri incelenerek personel devir oranlarını etkileyen faktörlerin daha kapsamlı biçimde analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

Yöntem: Bu araştırma, Türkiye’de en fazla 5 yıldızlı termal otel bulunan Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmeleri üzerinde yürütülmüştür. Betimsel bir nitelik taşıyan araştırmanın kapsamını Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren tüm beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Evreni oluşturan on otelden bir tanesi araştırma verilerin toplanmasında gerekli izni vermediği için araştırma dokuz otel işletmesi üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada verileri, oluşturulan form üzerinden, insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Personel devir oranları yıllık ve departman bazlı karşılaştırılmış, işten ayrılan personelin eğitim düzeyi ile ayrılma nedenleri analiz edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analizle değerlendirilmiştir.

Bulgular: Araştırma kapsamında, Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı termal otellerde 2022–2024 yılları arasındaki personel devir oranları yıllık ve departman bazında incelenmiştir. Üç yıllık süreçte otellerin genel personel devir oranı ortalama %50,18 olarak hesaplanmıştır. Yıllar itibarıyla devir oranı 2022’de %29,76, 2023’te %63,24, 2024’te ise %57,53’tür. Departman bazında en yüksek devir oranı Yiyecek & İçecek (%87,04) departmanında, en düşük oran ise Muhasebe/Finans (%28,85) departmanında tespit edilmiştir. İşten ayrılma nedenleri arasında ücret yetersizliği, iş yükü, kariyer beklentisi ve mevsimsel istihdam ön plana çıkmaktadır. Eğitim düzeyine göre, ayrılan personelin çoğunluğunu lise mezunları oluşturmaktadır.

Pratik Çıkarımlar: Bu araştırma, beş yıldızlı termal otellerde departmanlara göre personel devir oranlarının belirlenmesiyle insan kaynakları süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, özellikle yüksek devir oranına sahip departmanlarda iş yükü dengesi, ücret politikası ve kariyer planlaması gibi konularda insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere üst yönetime stratejik veri sunmaktadır. Ayrıca, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik önleyici politikaların geliştirilmesi için yöneticilere yol göstermektedir. Bu kapsamda, bu sonuçlar bağlamında konuyla ilgili karar vericiler, personel tutundurma stratejilerini veriye dayalı biçimde yeniden yapılandırabilir.

Özgünlük/Bilimsel Katkı: Bu çalışma, Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı termal otellerde personel devir oranlarını yıllık ve departman düzeyinde inceleyerek alanyazında sınırlı sayıda bulunan bölgesel ve sektör odaklı ampirik verileri ortaya koymaktadır. Ayrıca işten ayrılma nedenleri ile eğitim düzeylerini birlikte ele alarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Departmanlara göre karşılaştırmalar ve yıllara göre değişim analizleriyle, sektöre özgü dinamiklerin anlaşılmasına katkı sunmakta; insan kaynakları yönetimi ve turizm işletmeciliği alanlarına özgün ve yerel bir perspektif kazandırmaktadır. Araştırma, otelcilik sektöründe sürdürülebilir insan kaynağı yönetimi açısından önemli bir boşluğu doldurmayı ve uygulayıcılara yol gösterici nitelikte katkılar sunması bakımından oldukça önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Personel devir oranı, Otel işletmeleri, Afyonkarahisar

Abstract

Purpose: The primary aim of this study is to determine the employee turnover rates in thermal hotel enterprises and to reveal the current situation of these rates at both the overall and departmental levels during the three-year period between 2022 and 2024. In addition, the study seeks to analyze more comprehensively the factors influencing employee turnover by examining the educational backgrounds of employees who left their jobs as well as their reasons for leaving.

Method: This study was conducted in five-star thermal hotel enterprises located in Afyonkarahisar, Türkiye, which hosts the highest number of five-star thermal hotels in the country. As a descriptive research design was adopted, the study aimed to cover the entire population of five-star thermal hotels operating in the region. However, due to one of the ten identified hotels not granting permission for data collection, the research was ultimately carried out in nine hotel enterprises. Data were collected through face-to-face interviews with human resources managers using a structured data collection form developed by the researchers. Employee turnover rates were examined and compared on an annual and departmental basis. In addition, the

educational backgrounds of employees who left their positions and the reasons for their departure were analyzed. The collected data were evaluated through descriptive analysis and systematically presented in tables to facilitate interpretation.

Findings: Within the scope of the study, employee turnover rates in five-star thermal hotels in Afyonkarahisar were examined annually and by department for the period between 2022 and 2024. Over the three-year period, the average overall employee turnover rate was calculated as 50.18%. Turnover rates by year were 29.76% in 2022, 63.24% in 2023, and 57.53% in 2024. In terms of departmental distribution, the highest turnover rate was observed in the Food & Beverage department (87.04%), while the lowest was recorded in the Accounting/Finance department (28.85%). The primary reasons for employee resignations were identified as inadequate wages, heavy workload, career expectations, and seasonal employment patterns. In terms of educational background, the majority of departing employees were high school graduates.

Practical Implications: This study contributes to the improvement of human resource management processes by identifying department-based employee turnover rates in five-star thermal hotels. The findings provide strategic data—particularly to human resource managers and senior executives—on critical issues such as workload distribution, compensation policies, and career planning, especially in departments with high turnover rates. Furthermore, the results offer guidance for the development of preventive policies aimed at enhancing employee retention and organizational commitment. In this context, decision-makers are encouraged to restructure their employee retention strategies based on data-driven insights derived from the study.

Originality/Scientific Contribution: This study provides region-specific and industry-focused empirical data, which are relatively scarce in the existing literature, by examining annual and departmental employee turnover rates in five-star thermal hotels in Afyonkarahisar. Moreover, by jointly analyzing the reasons for employee resignation and their educational backgrounds, the research addresses a significant gap in the literature. Through departmental comparisons and year-over-year trend analyses, the study contributes to a deeper understanding of sector-specific dynamics and offers a unique, localized perspective to the fields of human resource management and tourism management. The research is particularly significant in its aim to fill a critical gap regarding sustainable human resource management in the hospitality industry and to provide practical guidance for practitioners.

Keywords: Employee turnover rate, Hotel businesses, Afyonkarahisar

Giriş

Turizm işletmelerinin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri yüksek işgören devir hızı ve işgörenlerin örgütte sürekliliğinin sağlanması problemi (Al-Suraihi vd., 2021). İşgören devri, bir örgütte meydana gelen ayrılma ve katılma hareketleri olarak ifade edilebilir. Bu hareketler, oransal olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları açısından önemli bir gösterge haline gelmektedir. Turizm işletmelerinin en önemli türlerinden biri olan otel işletmelerinde, özellikle iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde, işgörenlerin işten ayrılmaları faaliyetlerin aksamasına, işletme çalışanlarının çalışma saatlerinin uzamasına, hizmet ve üretimin kalitesinde belirli bir düşüş olacağı için, müşteri memnuniyetsizliğinin artmasına neden olmaktadır (Tütüncü & Demir, 2002).

Personel devri, önemli kurumsal kaynakların ve işletme varlıklarının kaybı ile ilişkilendirildiğinden hem doğrudan eğitim-işe alma maliyetlerini hem de dolaylı verimlilik kayıplarını artırır; bu nedenle örgütsel performans ve kârlılık ciddi şekilde risk altına girer (Guilding vd., 2014). İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri sundukları hizmetin kalitesiyle; hizmetin kalitesi de çalışanlarına bağlı olduğu için işletmelerde insan kaynağının yönetimi son derecede önemlidir. Örgütler için en zor sağlanan ve ikame edilen kaynağın ise insan olduğu yadsınamaz bir gerçektir. (Pelit & Şen, 2016).

Müşteriyle doğrudan temas halinde olan çalışanların sundukları hizmetlerin kalitesi, tüm işletme türlerinde önemli olmakla birlikte özellikle temeli insan emeğine dayanan bir sektör olan turizm işletmelerinin en önemli türlerinden olan otel işletmeleri açısından da son derece önemlidir ve başarının temel taşlarından (Nguyen vd., 2023). Bu kapsamda özellikle bu işletmelerde bu hususun takip edilmesi ilgili işletmelerin bu konuda alacağı önlemler açısından da önemlidir. Bu çerçevede bu konuyla ilgili zaman zaman araştırmaların yapılarak konunun güncel tutulması ve geleceğe yönelik atılacak adımların belirlenmesi işletmelere oldukça faydalar sağlayacaktır. Bu çerçevede bu araştırmada beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki mevcut durumun ortaya konulması amaçlanmış olup, çalışmada öncelikle konunun taraflar açısından önemine değinilmiş ve konuyla ilgili taraflara öneriler geliştirilmiştir.

Literatür Taraması

Personel devri (iş gücü devir hızı), örgütsel davranış literatüründe ele alınan önemli konular arasında olmuştur. Bu konuya olan ilgi özellikle son on yılda artış göstermiştir. Öyle ki önemli yönetim dergilerinde ve aynı konuya ilişkin alanlarda yüzün üzerinde çalışma yayımlanmıştır (Hausknecht & Trevor, 2017). Personel devir oranı, birçok kaynaktan değişik isimlerle belirtilmektedir. Genel olarak iş gören devri, işçi devri, personel devri, çalışan devir hızı, insan gücü devir oranı, iş gören hareketliliği vb. olarak belirtilmekle beraber temelinde aynı konuya vurgu yapılmaktadır. Personel devri, örgütlerin

yapısal dinamiklerinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Ogony, 2017). Yönetim ve organizasyon araştırmalarında temel bir sorun alanı olarak öne çıkan personel devri, uzun süredir çeşitli açılardan incelenmektedir. Ancak literatürde daha çok bu olgunun nedenlerine odaklanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda bazı araştırmacılar, personel devrini önlenmesi gereken olumsuz bir durum olarak örtük biçimde varsaymaktadır. Nitekim kamu yönetimi alanında yakın dönemde yapılan çalışmalarda, personel devrinin örgütsel verimliliği etkileyip etkilemediği sorunsalı, birçok araştırmannın temel varsayımını oluşturmaktadır (Wynen vd., 2019).

Personel devir hızı ise genel olarak çalışanların işle ilgili algılamaları ve iş değiştirmeye olan eğilimleri olarak tanımlanabilir (Foote, 2004). Personel devri ile ilgili daha geniş bir tanım yapmak gerekirse; “bir dönemde işletmeye alınan çalışanların belirli süre sonra, işletme içi ve/veya işletme dışı etkenler ya da diğer herhangi bir nedenle, kendi isteği ile ayrılması veya işletme yönetmince işine son verilmesi sonucunda yerlerine yeni işgörenlerin alınması ile oluşan işgücü hareketi” şeklinde tanımlamak mümkündür (Tütüncü & Demir, 2002). Personel devri (iş gücü sirkülasyonu), tarihsel olarak fiziksel ve sosyal kaynakların azalması ile yapısal istikrarsızlık nedeniyle organizasyonlar için önemli kayıplara yol açtığı düşünülen bir olgu olmuştur (Mobley, 1977; Hom & Griffeth, 1995).

Personel devri, örgütler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilir. Olumlu yönden bakıldığında, yeni bakış açıları ve beceri setleri kazandırabilir (Bolt vd., 2022). İşletmelerde işgücü devir hızının normal düzeyde olmasının yararlı olduğu kabul edilmektedir. Ancak normal olarak kabul edilen işgücü devir hızı oranının üzerindeki oranların bir çok konuda işletmeye zarar verdiği ve bu konunun yalnızca personel devir hızı sorunu olmadığı aynı zamanda önemli derecede yönetim sorunu olduğu bir gerçektir. (Tütüncü & Demir, 2002). Yüksek personel devir hızı verimliliği olumsuz yönde etkilerden, düşük personel devir hızının işletmeye birçok olumlu katkılarının olduğu belirtilmektedir (Tuna, 2007). Yüksek personel devri, yeni çalışanların işe alım, seçme ve eğitim süreçleriyle ilgili önemli maliyetlere yol açmakla kalmaz, aynı zamanda hizmet kalitesini ve örgütsel istikrarı da olumsuz etkilemektedir (Milliman vd., 2018).

Literatürde, işten ayrılma niyetinin ardından personel devir oranının yüksek olduğu kuruluşlarda ortaya çıkan olumsuz etkiler arasında; işe alım, seçme ve yerleştirme maliyetlerinin artması, denetim ve uyum sağlama harcamaları da dahil olmak üzere eğitim ve gelişim maliyetlerinin yükselmesi, yeni çalışanın iş süreçlerini öğrenme sürecinde verimliliğin düşmesi, örgütsel verimlilik ve planlamaların aksaması, mevcut çalışanların moralinin bozulması, firma belleğinin zayıflaması, ayrıca yetenekli iş gücünün kaybı ile birlikte sürdürülebilir rekabet avantajının olumsuz yönde etkilenmesi gibi faktörler yer almaktadır (Harris & Baldwin, 1999; Firth vd., 2004; Özer & Günlük, 2010). Konuyla ilgili Moncarz vd., (2009) tarafından yapılan çalışma sonuçları, “kurumsal kültür ve iletişim” ile “işe alım ve terfilerin” hem yönetici hem de yönetici olmayan çalışanların organizasyonda kalma kararları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, etkili bir şekilde iletilen kurumsal misyon, hedef ve yön ile uygun bir ödüllendirme sisteminin varlığı, özellikle yönetici olmayan çalışanların işten ayrılma oranlarını azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, çalışma koşullarının olumlu olması ve iş yerinde uygulanan arkadaşlık veya mentorluk programlarının da çalışan bağlılığını ve elde tutma oranlarını artırdığı görülmüştür (Moncarz vd., 2009). Yine konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, özellikle çalışanların performanslarını arttırarak, örgütsel etkinliği olumlu yönde etkilediği (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Lee & Choi, 2003), verimlilik artışına neden olduğu (MacDuffie, 1995; Youndt vd., 1996; Richard & Johnson, 2001), personel devir oranını azalttığı (Huselid, 1995; Richard & Johnson 2001) gibi oldukça yararlı etkiler üzerinde durulmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına yaptığı yatırımlar (eğitim, gelişim, çalışma koşulları iyileştirmeleri vb.) aynı zamanda geleceğe yapılan stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Becker, 1964; Combs vd., 2006). Bu yatırımlar, çalışanların bilgi birikimini ve yetkinliklerini arttırarak uzun vadede örgütsel etkililiğe katkı sağlar. Bu kapsamda, insan kaynakları departmanı yetkilileri, bireysel bilgi, beceri ve yetenekleri iş gereklerine; bireysel tercihleri ve kişilikleri işe ve örgütsel özelliklere uydurmak için adaylar hakkında bir süreç içerisinde bilgi elde etmeye çalışırlar. (Pelit & Şen, 2016).

Turizm sektörü, dünya genelinde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için büyük bir ekonomik lokomotif işlevi görmektedir. Bu kapsamda bu sektör, uluslararası boyutta birçok iş imkanı sunmakta ve birçok ülkenin gayri safi yurtiçi hasılasına (GSYİH) önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Diğer taraftan, bu sektörde sadece işletmeye ait maddi varlık/kaynaklar yeterli değil, geleceğinin inşasını personeller oluşturduğu aşîkârdır. Ne kadar modern ve lüks bir tesis yapılırsa yapılsın, o tesisteki başarı ancak doğru insan kaynakları yönetimi ile mümkün olacaktır. Örneğın, sürekli personel değışimi işletmenin maliyetini arttıracak, huzuru ve aidiyeti bozacaktır. Turizm işletmeleri belirli ölçüde bu otomasyondan etkilenmiş olsa da, hala insanfaktörünün hizmet üretiminde en önemli unsur olduğu işletmelerdir. (Pelit & Çetin, 2020). Bu kapsamda bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerde başarı, hizmet ile ön plana çıktığından, hizmeti veren personel kritik öneme sahiptir. Özellikle hizmet sektöründe sürekli değışen ve gelişen dünya düzeninde yeni trendler, yaklaşımlar, standartlar ve oluşumlar söz konusudur. İşletmelerinde bu değışimi yakalayacak veya bu değışime ayak uydurabilecek inovatif düşünebilen ve kendini sürekli geliştiren, gelişime açık işğörenler ile çalışması gerekmektedir. Çeşitli çalışmalar, personel devrinin (işten ayrılma oranlarının) yalnızca bir ülkeye özgü bir sorun olmadığını, özellikle temeli insana dayanan turizm sektörünün dünya genelinde bu durumu yaşadığını göstermektedir (Amah, 2009; Kuria vd., 2012). Özellikle turizm sektörünün taşıdığı çeşitli özellikler (uzun çalışma saatleri, kısıtlı sosyal olanaklar, sezonluk çalışma, düşük ücretler vb.) nedeniyle turizm işletmelerinde personel devir hızı, genelde diğer işletme türlerine oranla daha yüksektir (Davidow, 2003; Hwang vd., 2014).

Personel devir oranı, sadece maliyet unsuru değil, aynı zamanda hizmet kalitesini doğrudan etkileyen önemli bir yönetsel sorundur. Her ne kadar doğası gereğİ geçici, istikrarsız ve istihdam güvencesi, kariyer olanakları ve beceri gereksinimleri açısından objektif olarak "kötü" işler olarak tanımlansa da, çalışanların iş kalitesine dair algısı karmaşıktır. Özellikle yarı zamanlı ve ön saflarda (müşteriyle birebir ilişkili) görev alan pozisyonlara atama, iş kalitesi algısını olumlu yönde etkilemektedir. (Cutuli & Guetto, 2020). Buna karşın, termal otellerin yıl boyunca kesintisiz hizmet sunması, iş gücü planlamasında daha uzun vadeli stratejilerin benimsenmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca, Termal turizmde konaklama süresinin uzun olması, mevsimsellik sorununun bulunmaması, istihdama yüksek düzeyde katkı sağlaması, sağlık üzerindeki iyileştirici etkilerinin yanı sıra eğlence ve dinlenme imkânları sunması ve ekonomik açıdan önemli bir getiri sağlaması, bu turizm türüne olan ilgiyi her geçen gün artırmaktadır (Çilhoroz & Sivuk, 2021). Singh & Amandeep (2017), New Delhi'de üç yıldızlı, beş yıldızlı ve bütçe oteller arasında yaptıkları karşılaştırmalı analizde; düşük ücretler, uzun çalışma saatleri ve sınırlı kariyer fırsatlarının yüksek devir oranlarına işaret ettiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, otel türlerine göre farklılık gösteren istihdam dinamiklerinin, insan kaynakları yönetiminde özelleştirilmiş stratejilerle ele alınması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde personel devir oranı, otel türlerine göre önemli farklılıklar göstermektedir. Termal oteller, yıl boyunca hizmet vermeleri ve özel olarak da sağlık turizmine odaklanmaları nedeniyle istikrarlı bir istihdam yapısına sahiptir. Bu durum, söz konusu tesislerde personel devir oranının görece düşük olmasına katkı sağlamaktadır. Diğer yandan, sezonluk faaliyet gösteren tatil otellerinde ise geçici istihdam uygulamalarının yaygınlığı, personel sirkülasyonunu artıran temel etkenlerden biridir. Bu tür otellerde istihdam edilen çalışanların çoğu sezon bitiminde işten ayrılmakta veya farklı bölgelerdeki sezonluk işlere yönelmektedir. Bu çerçevede, otel işletmelerinin insan kaynakları stratejilerini belirlerken faaliyet türlerini, istihdam yapısını ve bölgesel koşulları dikkate almaları büyük önem arz etmektedir. Termal otel işletmeleri de hem tıp biliminin termal turizm ile ilgili gelişmelerini bünyesinde toplayan hem de turizmin gerektirdiğı konaklama ve boş zamanları değerlendirme gibi hizmetleri sunan işletmeler olmaları sebebiyle diğer otel işletmelerine kıyasla daha fazla ve daha farklı alanda personele ihtiyaç duymaktadır (Aslan, 2015, aktaran Pelit vd., 2017).

Termal turizm anlayışı termal suların yıkanma amacıyla kullanımının dışında insan sağlığı, zindelik, rekreasyon, eğlence, dinlence ve spor tesisleri gibi olanakların bulunduğu ve yıl boyu hizmet veren tesislerin varlığıyla mümkündür. Bu açıdan bakıldığında termal turizm Wellness ve SPA hizmetlerini de içinde barındırmaktadır (Özdemir, 2015). Termal turizm diğer turistik ürün çeşitleri birleştirilerek turizmin yıl geneline yayılması sağlanmıştır (Türksoy & Türksoy, 2010). Bu otellerde personel devir hızı, sezonluk otellere kıyasla daha düşük olma eğilimindedir. Örneğın, tam yıl faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde personel devir oranı ortalama %22,50 olarak belirlenmiştir. Bu oran, termal otellerin istikrarlı çalışma koşulları ve sürekli hizmet sunmaları nedeniyle daha düşük olabilir (Kocabaş & Sezgin, 2021).

Termal otel işletmelerindeki personel devri oranı, diğer otel türlerine göre bazı farklılıklar gösterir. Bu farklar, termal otellerin faaliyet yapısı, hizmet türleri ve çalışan profili gibi özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Termal otellerde faaliyet süresi yıl boyu açık iken, tatil köyleri vb. diğer otel türleri mevsillik (çoğunlukla yaz sezonu) hizmet vermektedir. Termal otellerde personel türü ağırlıklı olarak uzman ve sürekli personel istihdamı sağlarken, diğer tatil köyleri vb. diğer otel türleri mevsinlik ve geçici personel istihdamı ağırlıklı çalışmaktadır. Termal otellerin taşıdığı bir takım özellikler bağlamında hem hizmet çeşitliliği hem de iş ve yönetim yapısı ile diğer otel türleri arasındaki bir takım farklılıklar nedeni ile termal otellerde personel devir oranı tatil köyleri vb. diğer otel türlerine kıyasla daha düşük bir özellik göstermesi beklenmektedir. Klasik konaklama işletmelerin vermiş olduğu hizmetlerin yanı sıra termal kür olarak uzmanlar tarafından uygulanan tamamlayıcı, destekleyici tedaviler sunan ve yıl boyu hizmet vererek turizmde sürdürülebilirliği sağlayan işletmeler termal tesisler olarak tanımlanabilir (Aylan vd. 2016). Bu bakımdan özellikle otel işletmelerinin bu türüne odaklanmak yerinde görülmüş ve bu çalışmanın temel konusunu da termal otel işletmelerinin personel devir oranı oluşturmuştur. Böylelikle konuyla ilgili taraflara önemli çıktılar sunulması hedeflenmiştir.

İşten ayrılma niyeti, organizasyonu terk etme konusunda bilinçli ve kasıtlı bir istek olarak tanımlanmıştır. Genellikle belirli bir zaman dilimine (örneğin, önümüzdeki 6 ay içinde) referansla ölçülür ve geri çekilme düşünceleri sırasının son aşaması olarak tanımlanır. Bu sıralama, işten ayrılma düşüncesi ve alternatif bir iş arama niyeti gibi kavramları da içerir (Mobley vd., 1978). Genel olarak, işletmelerin personel devir hızı hesaplamasında kullandığı yöntemler; ayrılmalar yöntemi, girişler yöntemi, işgücü akışı yöntemi ve net işgücü yöntemi şeklindedir (Tütüncü & Demir, 2002).

Ayrılmalar yöntemi; çıkışlar yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntemde, işletmede belirli bir dönemde işgörenin kendi isteğiyle ayrılması ya da işten çıkarılması sonucu meydana gelen toplam işgören eksilmesi, işletmedeki ortalama işgören sayısına oranlanarak hesaplanır (Himmetoğlu & Tural., 1990; Eren, 1993; Geylan, 1994; Yüksel, 1998). Ortalama işgören sayısı ise, dönem başındaki ve dönem sonundaki işgören sayılarının toplamının ikiye bölünmesiyle elde edilmekte ve genellikle şu şekilde formülleştirilmektedir:

$$\text{Ayrılma Oranı (\%)} = (\text{Dönem İçindeki Ayrılan İşgören Sayısı} / \text{Ortalama İşgören Sayısı}) \times 100$$

161

Girişler yöntemi; personel devir hızının girişler yöntemiyle hesaplanması durumunda, ayrılmalar yönteminin tersine yalnızca işletmeye belirli bir dönemde alınan işgörenler değerlendirilmektedir. (Baysal, 1984). Bu yöntemde, işletmeye belirli bir zaman aralığında (örneğin altı aylık ya da yıllık) işe alınan toplam personel sayısı hesaplanır. Daha sonra bu sayı, aynı dönemdeki ortalama çalışan sayısına bölünerek 100 ile çarpılır. Elde edilen sonuç, girişler yöntemiyle hesaplanan işgücü devir hızını vermekte şu şekilde formülleştirilmektedir:

$$\text{İşgücü Devir Hızı (\%)} = (\text{Dönem İçinde İşe Alınan Personel Sayısı} / \text{Ortalama İşgören Sayısı}) \times 100$$

İşgücü akış yöntemi; ayrılmalar ve girişler yöntemlerinde kullanılan formüllerin birleştirilmesi (Baysal, 1984) şeklinde elde edilen bir yöntemdir. Hesaplama, işe alınanlar ile işten ayrılanlar toplanır, ikiye bölünür ve bu sayı ortalama işgören sayısına bölünerek 100 ile çarpılır. Söz konusu bu yöntem ise şu şekilde formülleştirilmektedir:

$$\text{Personel Devir Hızı (\%)} = (\text{İşe Alınanlar} + \text{İşten Ayrılanlar}) / 2 \div \text{Ortalama İşgören Sayısı} \times 100$$

Görüldüğü gibi, personel devir oranını hesaplamak için çeşitli yöntemler söz konusudur. Bu çalışmada, personel devir oranının analizinde, bu oranı hesaplamada sıkça kullanılan ve literatürde yaygın kabul gören "ayrılmalar/çıkışlar yöntemi" tercih edilmiştir. Söz konusu yöntem, personel devir oranının hesaplanmasında temel ve güvenilir yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemde elde edilen oran, işletmede yaşanan işgücü kaybının düzeyini doğrudan gösterir. Bu yöntem ile varılan devir hızı oranı yüksek ise, işletmede sık personel kaybı yaşandığını ve dolayısıyla çalışan bağlılığının veya iş tatmininin düşük olabileceğini göstermektedir. Düşük oran ise işgücünde istikrar olduğunu, çalışanların işletmede kalma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Termal otellerin taşıdığı bir takım özellikler bağlamında hem hizmet çeşitliliği hem de iş ve yönetim yapısı ile diğer otel türleri arasındaki bir takım farklılıklar nedeni ile termal otellerde personel devir oranı kıyı otelleri, tatil köyleri vb. diğer otel türlerine kıyasla daha düşük bir özellik göstermesi beklenmektedir. Öte taraftan konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, bu konuda termal otellere

odaklanan çalışmaların yok denecek kadar kısıtlı olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan özellikle otel işletmelerinin bu türüne odaklanmak yerinde görülmüş ve bu çalışmanın temel konusunu da termal otel işletmelerinin personel devir oranı oluşturmuştur. Böylelikle konuyla ilgili taraflara önemli çıktılar sunulması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda bu araştırmanın temel amacı, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otellerde personel devir oranını ve departmanlar bazındaki dağılımını belirlemektir. Ayrıca ilgili otel işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma nedenleri ve ayrılan personelin eğitim düzeylerinin genel olarak tespiti de bu çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Termal oteller özelinde bu konuyu ele alan kapsamlı bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması, araştırmayı hem akademik hem de sektörel açıdan önemli kılmaktadır. Elde edilen veriler, otel yöneticilerine insan kaynakları stratejilerini geliştirme, personel sirkülasyonunu azaltma ve operasyonel verimliliği artırma konusunda yol gösterici niteliktedir. Bu yönüyle çalışma sonuçlarının gerek ilgili literatüre gerekse işletmelere ve yöneticilerine önemli katkılar sunması beklenmektedir.

Yöntem

Bu çalışmada, Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı termal otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerine sunulmak üzere yarı yapılandırılmış yüzyüze/anket formu hazırlanmış ve nicel ve nitel veri toplama yöntemi bir arada kullanılmıştır. Termal otel işletmeleri içerisinde beş yıldızlı otellerin büyük ölçekli ve kurumsal yapıya sahip olmaları nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırma kapsamı olarak Afyonkarahisar'daki termal otellerin seçilme nedeni, Türkiye'de en fazla beş yıldızlı termal otel işletmesinin bu ilde bulunması ve bu husus da araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine sağlayacağı katkıdan/avantajdan kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren ve T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli 10 adet 5 yıldızlı otel oluşturmaktadır. (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2025). Ancak bir otel merkez yönetimden izin alınamadığı için görüşmeler 9 tane beş yıldızlı termal otel işletmesinin insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilmiş ve ilgili veriler yarı yapılandırılmış anket formları ile elde edilmiştir. Katılımcılar, söz konusu otellerin insan kaynakları yöneticileridir.

Araştırma kapsamında, 2022-2024 yılları arasında departman bazlı ve genel olarak dönem başı ve dönem sonu personel sayıları ile bu dönemlerde çeşitli nedenlerle işten ayrılanların sayısı ve ayrılma nedenlerine ilişkin bilgi/veriler toplanmıştır. Araştırmada ayrıca departman bazlı personel giriş-çıkış verileri de toplanmış ve nicel analizlere dahil edilmiştir.

Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde personel devir oranı 2022-2024 yılları arasında nasıl bir seyir izlemiştir? Departmanlar bazında personel devir oranları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır? İşten ayrılan personelin eğitim düzeyleri, devir oranlarını nasıl etkilemektedir? İşten ayrılma nedenleri hangi başlıklar altında toplanmaktadır ve bu nedenler devir oranlarını hangi ölçüde etkilemektedir? Bu çalışmada, personel devir oranının hesaplanmasında en uygun ve işlevsel değerlendirme kolaylığı nedeniyle Ayrılma/Çıkışlar Yöntemi kullanılmıştır.

Bulgular

Termal otel işletmelerinde personel devir oranı analizine yönelik yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular; ilk olarak, araştırma kapsamındaki termal otel işletmelerine ve otel işletmelerindeki insan kaynakları departmanına yönelik genel bilgiler çerçevesinde sunulmuştur. Daha sonra otel işletmelerinde personel devir oranı genel (işletme bütünü) ve departmansal bazda ayrı ayrı gruplandırılarak yer verilmiştir. Akabinde ise termal otel işletmelerinin personel devir oranları ve Afyonkarahisar genelinde gerçekleşen personel devir oranları yorumlanarak konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir. Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren toplam 9 adet 5 yıldızlı termal otel işletmesinden alınan verilere dayalı olarak katılımcı oteller "O" kodu ile adlandırılmış olup bu kapsamda termal otellerin personel devir oranlarına ilişkin, 2022-2024 yılları arasında yıllık ve 3 yıllık genel ortalama oranlarına yönelik veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1*Otel İşletmelerinde Yıllara Göre Personel Devir Oranına İlişkin Veriler*

Otel İşletmelerinde Personel Devir Oranı	2022 Yılı	2023 Yılı	2024 Yılı	2022-2024 (3 Yıllık) Ortalama
	29.76	63.24	57.53	50.18

Araştırma kapsamındaki Afyonkarahisar bölgesinde yer alan otellerin yıllara göre personel devir oranları incelendiğinde, önemli ölçüde dalgalanmalar olduğu Tablo 1’de sunulan verilerden anlaşılmaktadır. Özellikle 2022 yılında %29.76 seviyesinde olan devir oranı, 2023 yılında %63.24’e yükselmiş; 2024 yılında ise %57.53 ile görece düşük bir seviyeye gerilese de yüksek düzeyini korumuştur. Bu durum, otellerdeki iş gücü sürekliliği açısından dalgalı bir tablo ortaya koymaktadır. 2022–2024 yılları arasındaki üç yıllık ortalama personel devir oranı %50.18 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, personel istikrarının sağlanmasında önemli sorunlar yaşandığını göstermektedir. Özellikle 2023 yılındaki sert artış, sektördeki ekonomik baskılar, ücret politikaları, iş yükü artışı ya da yönetsel sorunlar gibi çeşitli faktörlerle açıklanabilir.

Araştırma kapsamındaki her bir otelin 2022-2024 yılları arasındaki 3 yıllık personel devir oranlarına yönelik veriler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2*Otel İşletmesi Bazında 2022-2024 (3 Yıllık) Yılları Arasında Personel Devir Oranına İlişkin Veriler*

Genel (İşletme Bütünü)	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
Personel Devir Oranı	45.04	54.17	40.35	16.31	50.56	42.69	80.09	91.56	30.81

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde, 2022–2024 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde, oteller arasında dikkat çekici farklılıklar gözlenmiştir. Özellikle sırası ile O8, O7, O2 ve O5 otellerinin yüksek personel devir oranları, bu işletmelerde iş gücü sürekliliği açısından sorunlar yaşandığını ortaya koyacak bulgular sunmaktadır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personel devir oranları yalnızca genel seviyede değil, aynı zamanda departmanlar düzeyinde de önemli farklılıklar göstermektedir. Bu kapsamda, Tablo 3’te 2022–2024 yılları arasında her bir departmanın otellere göre personel devir oranları sunulmuştur.

Tablo 3*Departmanlar Bazında 2022-2024 (3 Yıllık) Yılları Arasında Personel Devir Oranına İlişkin Veriler*

Departmanlar	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
Ön Büro Departmanı	37.85	34.87	37.72	21.20	0.00	35.61	26.83	97.34	23.34
Kat Hizmetleri Departmanı	59.75	59.33	46.92	16.00	79.11	31.95	51.77	120.47	13.77
Yiyecek&İçecek Departmanı	74.10	68.38	45.94	13.57	76.76	86.64	177.60	178.43	61.97
Mutfak Departmanı	21.52	48.15	42.85	10.32	76.26	43.71	74.04	64.25	34.46
Spa&Wellness Departmanı	36.34	64.83	40.37	66.67	0.00	46.06	75.03	66.99	28.79
Teknik Servis Departmanı	53.90	58.89	17.39	41.77	0.00	22.80	63.45	80.20	13.06
Muhasebe/Finans Departmanı	28.57	28.90	16.67	20.63	0.00	25.00	75.09	30.56	34.27
Diğer Departmanlar	36.88	44.81	12.73	12.90	0.00	27.67	49.11	55.83	24.36

Tablo 3’teki bulgular incelendiğinde, personel hareketliliğinin hangi departmanlarda yoğunlaştığını ve hangi alanlarda daha istikrarlı bir iş gücü bulunduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, en yüksek devir oranlarının Yiyecek & İçecek Departmanında yaşandığı göze çarpmaktadır. Özellikle O7 ve O8 otellerinde bu oranlar sırasıyla %177.60 ve %178.43 gibi oldukça yüksek seviyelerdedir. Bu durum, söz konusu departmanda iş yoğunluğunun fazla olması, vardiyalı çalışma sistemi, düşük ücret politikaları ya da mevsimsel personel istihdamı gibi nedenlerle

açıklanabilir. Kat Hizmetleri Departmanı da benzer şekilde yüksek devir oranlarıyla dikkat çekmektedir. O8’de %120.47 oranı ile ciddi bir personel kaybı yaşandığı görülmektedir. Bu bölümdeki yüksek oranlar genellikle fiziksel iş yükü ve düşük motivasyonla ilişkilendirilebilir. Buna karşılık, daha istikrarlı görünen departmanlar arasında Muhasebe/Finans, Teknik Servis, ve bazı otellerde Mutfak Departmanı yer almaktadır. Özellikle O3, O4 ve O9 otellerinde bu bölümlerdeki devir oranlarının görece düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca dikkat çeken bir diğer nokta, bazı otellerde belirli departmanlar için %0.00 devir oranı bulunmasıdır. Bu, ilgili yıllar arasında hiç personel değişiminin yaşanmadığını göstermektedir.

Afyonkarahisar bölgesinde yer alan otellerin personel devir oranları, yalnızca yıllar bazında değil, aynı zamanda departman düzeyinde de önemli farklılıklar göstermektedir. Tablo 4’te 2022–2024 yılları arasında sekiz ana departman için yıllık ve üç yıllık ortalama personel devir oranları sunulmaktadır. Bu veriler, bölgedeki otellerde hangi departmanların daha istikrarlı bir personel yapısına sahip olduğunu, hangilerinde ise yüksek personel hareketliliği yaşandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4

Afyonkarahisar’daki Tüm Otel İşletmelerindeki Personel Devir Oranının Departmanlara Göre Dağılımı

Departmanlar	2022 Yılı	2023 Yılı	2024 Yılı	2022-2024 (3 Yıllık) Ortalama
Ön Büro Departmanı	20.30	47.78	36.84	34.97
Kat Hizmetleri Departmanı	28.37	66.19	65.13	53.23
Yiyecek & İçecek Departmanı	55.08	108.68	97.38	87.04
Mutfak Departmanı	31.75	58.94	47.84	46.18
Spa & Wellness Departmanı	28.80	54.52	58.38	47.23
Teknik Servis Departmanı	17.42	51.51	48.22	39.05
Muhasebe/Finans Departmanı	16.54	32.66	37.36	28.85
Diğer Departmanlar	24.71	43.73	39.23	35.89

Tablo 4’teki verilere göre en yüksek devir oranı, Yiyecek & İçecek Departmanı’nda görülmektedir. Bu departmanda, 2022 yılında %55.08 olan devir oranı 2023’te %108.68’e yükselmiş ve 2024’te %97.38 ile yine oldukça yüksek seviyede seyretmiştir. Bu durum, sektörde özellikle yiyecek-içecek alanında çalışan personelin iş sürekliliği açısından kırılgan bir yapıda olduğunu göstermektedir. Üç yıllık ortalama %87.04 ile açık ara en yüksek değerdir. Kat Hizmetleri Departmanı da yüksek devir oranlarıyla dikkat çekmektedir. 2023 ve 2024 yıllarında sırasıyla %66.19 ve %65.13 oranlarıyla bu departman da istikrarsızlık sinyalleri vermektedir. Bu iki departmanda gözlenen yüksek oranlar, fiziksel iş yükü, düşük ücret, vardiyalı çalışma sistemleri gibi iş koşullarının personel bağlılığı üzerindeki olumsuz etkilerini yansıtmaktadır. Bununla birlikte, Muhasebe/Finans Departmanı (%28.85), Ön Büro (%34.97) ve Diğer Departmanlar (%35.89) daha düşük devir oranları ile görece daha istikrarlı departmanlar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Muhasebe/Finans Departmanı’nın üç yıl boyunca göreceli olarak düşük oranda personel kaybı yaşaması, bu alandaki çalışan profilinin daha kalıcı ve uzmanlık gerektiren bir yapı arz ettiğini göstermektedir. Spa & Wellness, Mutfak, ve Teknik Servis departmanları da orta düzeyde devir oranlarına sahiptir. Bu bölümlerde 2023 yılında gözlemlenen artışlar dikkat çekici olmakla birlikte, 2024’te görece bir denge sağlandığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında Afyonkarahisar bölgesinde yer alan beş yıldızlı termal otellerden elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların işten ayrılma nedenleri de incelenmiştir. Bu kapsamda konuyla ilgili otel işletmeleri insan kaynakları yöneticilerinden alınan bilgilere göre çalışanların işten ayrılma gerekçeleri, sıklık düzeyine göre sıralanmış ve aşağıda belirtildiği şekilde kategorize edilmiştir:

1. Başka bir işletmede iş bulma: Katılımcıların büyük çoğunluğu, daha iyi koşullar sunduğuna inandıkları başka bir işletmede çalışmak üzere ayrıldıklarını belirtmiştir.

2. Kurumsallaşmaya ayak uyduramama: Çalışanlar, otelin kurumsal yapısına uyum sağlamakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

3. Ücret tatminsizliği: Mevcut ücret politikalarının yetersiz bulunduğu ve beklentileri karşılamadığı görülmüştür.

4. Emeklilik: Yaş ve hizmet süresine bağlı olarak doğal işten ayrılmalar da gözlemlenmiştir.

5. Kariyer beklentisi: Çalışanların bir kısmı, mevcut pozisyonlarında kariyer ilerlemesi göremedikleri için işletmeden ayrılmışlardır.

6. Kararlara katılım yetersizliği: Yönetim süreçlerine dahil olamama hissi, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon kaybı oluşturmuştur.

7. Lojman (konaklama) imkanı olmaması, kendini mutlu hissetmeme ve ulaşım sorunları: Bu faktörler birlikte değerlendirilmiş ve özellikle bölgede yaşayan ya da ulaşım desteğine ihtiyaç duyan personel için belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

8. Diğer nedenler: Askerlik, evlilik gibi bireysel ve zorunlu durumlar da işten ayrılma sebepleri arasında yer almıştır.

9. İş yükü fazlalığı: Aşırı iş yükü nedeniyle tükenmişlik yaşayan çalışanların da işten ayrıldıkları gözlemlenmiştir.

10. Takdir edilmemek: Emeğin görünmezliği ve takdir eksikliği, motivasyon kaybına yol açarak ayrılmaları tetiklemiştir.

11. Hizmet içi eğitim yetersizliği: Gelişim ve öğrenme fırsatlarının sunulmaması, özellikle genç çalışanlar için önemli bir memnuniyetsizlik kaynağı olmuştur.

12. Çalışan güvenliği yetersizliği: Fiziksel ve psikolojik iş güvenliğine dair endişeler, bazı çalışanların işten ayrılmasına neden olmuştur.

Bu bulgular, otelcilik sektöründe sadece ücret düzeyi değil; organizasyonel yapı, kariyer fırsatları, yönetime katılım, konaklama ve ulaşım gibi çevresel koşulların da çalışan bağlılığı ve işte kalma kararlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda, insan kaynakları yönetiminde çok boyutlu ve çalışan odaklı politikaların geliştirilmesinin gerekliliği ortaya konmuştur.

Araştırma kapsamında, Afyonkarahisar bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otellerden elde edilen veriler doğrultusunda, işten ayrılan çalışanların eğitim düzeyleri de incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işten ayrılan çalışanların eğitim düzeyleri sıklık düzeyine göre aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. Lise mezunları: Araştırma sonuçlarına göre, işten ayrılan çalışanların en büyük bölümünü lise düzeyinde eğitim almış bireyler oluşturmuştur. Bu durum, otelcilik sektöründe ortaöğretim mezunlarının istihdam oranının yüksek olmasıyla paralellik göstermektedir.

2. Ortaokul mezunları: Lise mezunlarını, eğitim düzeyi ortaokul olan çalışanlar takip etmiştir.

3. Ön lisans mezunları: Meslek yüksekokullarından mezun olan çalışanların da önemli bir kısmının çeşitli nedenlerle işten ayrıldıkları gözlemlenmiştir.

4. İlkokul mezunları: Düşük düzeyde eğitim almış çalışanlar da araştırma kapsamındaki iş gücünde yer almakta ve belirli bir oranda işten ayrılmaktadır.

5. Lisans mezunları: Üniversite mezunu personelin sayıca daha az olduğu ve işten ayrılma oranlarının daha düşük seviyede gerçekleştiği tespit edilmiştir.

6. Yüksek lisans mezunları: Bu grupta işten ayrılan kişi sayısının oldukça sınırlı olduğu belirlenmiştir.

7. Doktora mezunları: Doktora düzeyinde eğitime sahip personelin ise iş gücü yapısında neredeyse hiç yer almadığı, dolayısıyla işten ayrılma verilerinde yok denecek kadar az temsil edildiği görülmüştür.

Bu bulgular, incelenen otel işletmelerinde özellikle ortaöğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim almış personelin yüksek oranda istihdam edildiğini ve aynı zamanda bu grubun işten ayrılma oranlarının da yüksek olduğunu göstermektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Müşteri memnuniyetinin üretilen hizmete (Sonne, 1999), üretilen hizmetinde ağırlıklı olarak emeğe dayalı olduğu turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması kaliteli bir insan kaynağına sahip olmakla doğru orantılıdır (Pelit & Güçer, 2006). Personel devir oranının yüksek olması işletmelere özellikle personel maliyetlerinin artması, kalite ve verimliliğin düşmesi gibi olumsuz etkileri olmasına rağmen belirli oranlarda personel devir oranının ise işletmeye faydalarının olduğu yapılan çalışmalarla belirlenmiştir (Tuna, 2007).

Performans değerlendirmenin insan kaynakları içindeki yeri ve önemini anlamak için insan kaynakları kuramlarının performans değerlendirmeyi, insan kaynakları içinde konumlandığı yeri iyi analiz etmek gerekmektedir. (Pelit & Çetin, 2020), Bir organizasyonun başarısı, özellikle günümüzün rekabetçi dünyasında, yetenekli ve donanımlı personele büyük ölçüde bağlıdır (Dodanwala & San Santoso, 2021). Kaliteli işgücünün korunması, yalnızca çalışan bağlılığını artırmakla kalmaz; aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir rekabet gücünü de destekler. Bu bağlamda, Turizm, endüstri olarak rekabete açık bir sektördür ve bu sektördeki rekabetin anahtarı, kalite ve hizmettir. Artan rekabet ortamında var olabilmenin temel şartlarından birisi, nitelikli insan gücüdür. (Pelit & Güçer, 2006).

Bu araştırmada, 2022–2024 yılları arasında (3 yıllık) otel işletmelerinde gerçekleşen personel devir oranları yıllık ve departman bazında incelenmiştir. Elde edilen bulgular, termal otel işletmelerinde personel devir oranlarının oldukça yüksek seviyelerde seyrettiğini ve bu durumun özellikle operasyonel departmanlarda daha belirgin olduğunu göstermektedir. Personel devrinin nedenlerini incelemek kadar, sonuçlarını anlamak da aynı derecede önemlidir (Hancock vd., 2013). Bu doğrultuda, tüm katılımcı otellerin genelinde yapılan değerlendirme sonucunda, yıllık ortalama personel devir oranları 2022 yılında %29.76, 2023 yılında %63.24 ve 2024 yılında %57.53 olarak belirlenmiştir. Üç yıllık döneme ait ortalama personel devir oranı ise %50.18 olarak hesaplanmıştır. Tüm katılımcı oteller genelinde yapılan değerlendirme sonuçlarına göre, personel devir oranlarında son üç yılda belirgin dalgalanmalar gözlemlenmiştir. Bu oranlar, sektördeki iş gücü istikrarının düşük seyrettiği ve çalışan bağlılığı ile çalışan memnuniyeti konularında ciddi sorunlar yaşandığını göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli ipuçları sunmaktadır. 2022 yılı, pandemiden sonra görece bir istikrar dönemi olarak değerlendirilmekle birlikte, 2023 yılında personel devir oranının %63.24'e yükselmesi, sektörün yeniden yapılanma süreci, çalışanların daha iyi çalışma koşullarına ulaşma isteği ve iş gücü piyasasındaki artan hareketlilik gibi nedenlerle açıklanabilmektedir. 2024 yılında oran %57.53'e gerilemiş olsa da, personel devir oranı halen yüksek seviyelerde seyretmektedir.

Departmanlar bazında yapılan analizlerde ise en yüksek personel devir oranı %87.04 ile Yiyecek ve İçecek (Servis) departmanında tespit edilmiştir. Bu oran, departmanda çalışan personelin neredeyse her yıl tamamen yenilendiğini, büyük çoğunluğunun değiştiğini göstermektedir. Kat Hizmetleri (%53.23), Mutfak (%46.18) ve Spa & Wellness (%47.23) departmanları da yüksek devir oranlarına sahip departmanlardır. Bu durumun temel nedenleri arasında düşük ücretler, fiziksel olarak yorucu koşullarda çalışması, stresli çalışma ortamı, sınırlı kariyer fırsatları vb. yer alabilmektedir. Ayrıca bu birimlerde personel devir oranının yüksek olması çalışanların genellikle bireysel çalışmaya yatkın olmasından kaynaklanmaktadır. Önbüro departmanı %37.97 oran ile önbüro personelinin misafir ile doğrudan temas halinde olması ve stresli bir iş ortamında çalışmasına rağmen diğer operasyonel departmanlara göre personel devir oranının daha düşük olduğu saptanmıştır. Teknik Servis (%39.05) ve Diğer Departmanlar (%35.89) da orta düzeyde personel devir oranlarına sahiptir. Teknik personel daha spesifik becerilere sahip olduğundan, oteller arası geçiş yapma eğilimleri olabilmektedir. En düşük oran ise %28.85 ile Muhasebe departmanında tespit edilmiştir. Bu durum, ofis ortamında çalışması, daha düzenli çalışma saatleri ve genelde daha istikrarlı bir kariyer yolunun olmasıyla açıklanabilir.

Öte taraftan konuyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalar Türkiye'deki otelcilik sektöründe personel devir oranlarının yüksekliğini ve departmanlar arası farklılıkların olduğunu da ortaya koyacak veriler sunmaktadır. Örneğin konuyla ilgili Dünya Gazetesi'nde yayımlanan bir makaleye göre, Türkiye genelinde sektörler bazında personel devir oranları 2022'de %18, 2023'te %22 ve 2024'te %25 olarak gerçekleşmiştir. Ancak, turizm sektöründe bu oranlar daha yüksektir; örneğin, perakende sektöründe %50, inşaat sektöründe %65 gibi yüksek oranlar gözlemlenmiştir. (Dünya Gazetesi, 2024). Öte taraftan, Ankara'daki yıldızlı otel işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmada, oryantasyon eğitimi verilen ve yazılı

iş tanımı bulunan otellerde personel devir oranlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. (Tuna, 2007). Yine konuyla ilgili olarak Çeşme bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanları üzerine yapılan yüksek lisans tezinde, bu departmanlarda personel devir oranlarının yüksek olduğu ve bunun nedenleri arasında düşük ücretler, fiziksel zorluklar ve sınırlı kariyer fırsatlarının yer aldığı belirtilmiştir (Sarioğlu, 2007). Kapadokya bölgesindeki otel işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmada, yiyecek-içecek departmanında personel devir oranının %67.18 ile en yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. (Çakınberk vd., 2011).

Dünya geneline bakıldığında da bu konuda benzer araştırma sonuçlarına rastlamak mümkündür. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri, turizm ve otelcilik sektöründe oldukça yüksek personel devir oranlarına sahiptir. 2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre, ABD'deki otelcilik sektöründeki personel devir oranları %47.35 ile %53.2 arasında değişmektedir (Simons & Hinkin, 2001). Amerika Birleşik Devletleri'nde 2025 yılı itibarıyla, otelcilik sektöründe yıllık personel devir oranı %74 olarak raporlanmıştır. Bu oran, diğer sektörlerin ortalaması olan %12-15'in yaklaşık beş katıdır. (OysterLink, 2025). Genel olarak istatistikler, dünya genelinde konaklama sektöründe çalışan devir oranlarının %30 ile %73 arasında değiştiğini göstermektedir (Malyarov, 2020).

Yukarıdaki değerlendirmelere ek olarak şu hususun da vurgulanmasında fayda görülmektedir ki dünya genelindeki turizm sektöründeki personel devir oranlarındaki farklılıklar, her ülkenin ekonomik, kültürel, sektörel ve sosyal dinamiklerinden etkilenmektedir. Yapılan bu araştırma ile Afyonkarahisar bölgesinde yer alan 5 yıldızlı termal oteller kapsamındaki üç yıllık personel devir oranı ortalaması %50,18 olarak dünya ölçeğindeki otelcilik personel devir oranına kıyasla yüksek personel devir oranı olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, otelcilik sektöründe yüksek personel devir oranlarının neden olduğu olumsuz etkilerin azaltılmasına ve çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik çeşitli stratejik kararlar ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iyileştirilmesi için somut adımlar atılması gerektiği görülmektedir. Bu kapsamda, otel işletmelerinde personel devrine neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması ve işgücü devir oranını azaltıcı önlemlerin alınması gereklidir. Bu önlemlere katkı sağlamak adına aşağıdaki önerileri getirmek mümkündür:

1. İşletme bütünü ve departmansal bazlı insan kaynakları yönetim politikaları geliştirilmelidir. Her departmanın yapısı, ihtiyaç ve koşulları farklılık göstermektedir. Bu nedenle, iş koşulları, ücret politikaları, kariyer gelişim olanakları ve performans değerlendirme sistemleri departmanlara özgü şekilde belirlenerek yeniden yapılandırılmalıdır.

2. Çalışan memnuniyetini ölçme araçları ve sistemleri periyodik hale getirilmelidir. Personel çıkış mülakatları, çalışan memnuniyet anketleri ve geri bildirim mekanizmaları aktif ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

3. Eğitim ve kariyer gelişimi desteklenmeli, özellikle operasyonel birimlerde kariyer basamakları açık şekilde tanımlanmalı, hizmet içi eğitimler artırılmalı ve terfi süreçleri şeffaf ve adil biçimde etik iklimi uygun yürütülmelidir.

4. Esnek çalışma modeli desteklenmeli, zihinsel yorgunluğa karşı destekleyici önlemler alınmalıdır.

5. Personel devir oranı sadece bir insan kaynağı göstergesi değil, aynı zamanda kurumsal hafızanın korunması ve hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi operasyonel değil, stratejik bir fonksiyon olarak ele alınmalı ve benimsenmelidir.

Sonuç olarak, turizm ve otelcilik sektöründe personel devir oranlarının yüksek olması, iş gücü planlamasında sürdürülebilirliği tehdit eden kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, otelcilik sektöründe kalifiye iş gücünü elde tutmaya yönelik politikaların geliştirilmesi ve çalışan sadakatini artırıcı uygulamaların yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma termal otel işletmeleri bağlamında ele alındığından konuyla ilgili gerek diğer otel işletme türleri gerekse turizm sektöründeki diğer tüm işletme türleri bağlamında daha derinlemesine ve geniş ölçekli araştırmalar yapılarak bulguların karşılaştırılması, özellikle sonuçların ilgili taraflara katkı sunması açısından da faydalı görülen hususlardandır.

Kaynakça

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10.
- Amah, O. E. (2009). Job satisfaction and turnover intention relationship: The moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 24-35.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aslan, Z. (2015). Termal turizm işletmelerinde hizmet standartları, Turizm-Sağlık ve Hukuk Sempozyumu İçinde (ss. 23-42), Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Aylan, S., Arpacı, Ö., & Celiloğlu, F. K. (2016). Bir internet şikâyet forumundaki termal otellere yönelik şikâyetlerinin incelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 49-65.
- Baysal, A. C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 81-95.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: Columbia University Press.
- Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International journal of management reviews*, 24(4), 555-576.
- Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A. T., & Ketchen, D. J. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Cutuli, G., & Guetto, R. (2020). Assessing perceived job quality among seasonal tourism workers: The case of Rimini, Italy. *Tourism Economics*, 27(3), 553-577.
- Çakınberk, S., Derin, N., & Gün, E. (2011). Otel işletmelerinde insan kaynakları açısından işgören devir hızının analizi: Kapadokya bölgesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 1-18.
- Çilhoroz, İ. A., & Sivuk, D. (2021). Ülkelerin termal turizm harcamaları bakımından termal turizm verimliliklerinin değerlendirilmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(62), 548-559.
- Davidow, M. (2003). Employee satisfaction and customer loyalty: A new look at the link. *International Journal of Service Industry Management*, 14(1), 57-78.
- Dodanwala, T.C., & San Santoso, D., (2021). The mediating role of job stress on the relationship between job satisfaction facets and turnover intention of the construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1777-1796.
- Dünya Gazetesi (2024, 17 Temmuz). Türkiye genelinde sektör bazında personel devir oranları. Çalışan devir hızına dikkat. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/calisan-devir-hizina-dikkat/737013>.
- Eren, E. (1993). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C., (2004), How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Foote, D. A. (2004). Temporary workers: Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*, 42(8), 963-973.
- Geylan, R. (1994). *Personel yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231–243.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603.
- Harris, L. M., & Baldwin, N. J. (1999). Voluntary turnover of field operations officers: A test of confluency theory. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 483–493.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2017). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 43(1), 190–222.
- Himmetoğlu, B. & Tural N., (1990). Türk konaklama endüstrisinde insangücü araştırması. *Turizm Yılığı*, 26–39.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publishing.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Hwang J., Junghoon Jay L., Seulgi P., Hosung C., & Samuel, S. K. (2014) The impact of occupational stress on employee's turnover intention in the luxury hotel segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 60–77
- Kocabaş, F., & Sezgin, M. (2021). Alanya'daki konaklama işletmelerinin genel yapısının analizi ve insan kaynakları uygulamaları.
- Kuria, K. S., Wanderi, M. P., & Ondigi, A. (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.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Malyarov, N. (2020, February 18). Retention in hospitality industry 2020. PressReader. <https://blog.pressreader.com/retention-in-hospitality-study-2020>.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J., (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56–65.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240
- Mobley, W. H., Homer, S. P., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 411–414.
- Moncarz, E. S., Jang, S., & Kang, S. (2009). The impact of human resource management practices on hospitality employees' outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 469–478.
- Nguyen, C. N., Hoang, G., & Luu, T. T. (2023). Frontline employees' turnover intentions in tourism and hospitality sectors: A systematic literature review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 49.
- Ogony, S. M. (2017). The effect of employee turnover on performance: A case study of the KwaZulu-Natal Department of Arts and Culture. KwaZulu-Natal Üniversitesi, Pietermaritzburg.
- OysterLink. (2025). US Hospitality Industry: Key Trends and Statistics for 2025. <https://oysterlink.com/spotlight/us-hospitality-industry-statistics/>.

- Özdemir, Ş. (2015). Türkiye'nin termal sağlık turizmi potansiyeli. İçinde M. Altındiş (Ed.), *Termal turizm*, (ss.5). Nobel Yayıncılık.
- Özer, G., & Günlük, M., (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Pelit, E., & Çetin, A. (2020). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak insan kaynakları planlaması ve sorunlar üzerine bir değerlendirme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 1268-1287.
- Pelit, E., Gökçe, Y., & Gülen, M. (2016). Termal otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi işlevleri kapsamındaki uygulamaları ve sorunlar: Afyonkarahisar örneği. *3rd International Congress of Tourism & Management Researches*.
- Pelit, E., & Güçer, E. (2006). Turizm alanında öğretmenlik eğitimi alan öğrencilerin turizm işletmelerinde yaptıkları stajları değerlendirmeleri üzerine bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Dergisi*, 1, 139-164.
- Pelit, E., & Şen, H. 2016). Turizm işletmelerinde hizmetiçi eğitim sorunları ve çözümünde insan kaynakları yönetimi biriminin rolü: Kavramsal bir değerlendirme. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 43, 1–20.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299–310.
- Sarioğlu, M. (2007). 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızı: Çeşme yöresinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Simons, T., & Hinkin, T. (2001). The effect of employee turnover on hotel profits. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 65–69.
- Singh, D., & Amandeep, A. (2017). Impact of employee turnover on hotel industry - A study of selected hotels of New Delhi. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(4), 153-158.
- Sonne, A. M. (1999). Determinants of customer satisfaction with professional services– A study of consultant services. *Okonomisk Fiskeriforskning*, 9(2), 97-107.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2025), *Otel arama sayfası*. <https://www.ktb.gov.tr/genel/searchhotelgenel.aspx?lang=tr> (Erişim Tarihi: 10.07.2025).
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45–52.
- Türksoy, A., & Türksoy, S. S. (2010). Termal turizmin geliştirilmesi kapsamında Çeşme ilçesi termal kaynaklarının değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 699-725.
- Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 23–28.
- Wynen, J., Van Dooren, W., Mattijs, J., & Deschamps, C. (2019). Linking turnover to organizational performance: The role of process conformance. *Public Management Review*, 21(5), 669–685.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Etik ve Bilimsel İlkeler Sorumluluk Beyanı

Yazar(lar), derginin “etik ilkeler ve yayın politikası” bölümünde yer alan (açık erişim olarak yayımlanan) tüm hususlara ve aşağıda yer alan etik ve bilimsel ilkelere riayet ettiklerini beyan eder. Aksi bir durumun tespit edilmesi halinde, sorumluluk tamamen makale yazar(lar)ına aittir.

Bu çalışmada, bilimsel araştırmalara ilişkin etik kurallar ve evrensel bilimsel ilkeler tam anlamıyla gözetilmiştir. Çalışmanın tüm aşamalarında akademik dürüstlük, doğruluk ve şeffaflık ilkelerine uygun hareket edilmiştir. Araştırmada yer alan tüm veriler, bilimsel yöntem ve etik kurallara/ikelere uygun olarak elde edilip değerlendirilmiştir; gerektiğinde ilgili kişi, kurum ve kuruluşlardan gerekli izinler alınmıştır. Çalışma sürecinde herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır. Yazar(lar), çalışmanın hazırlanmasında kullanılan kaynakların doğru bir şekilde belirtilmesine özen göstermiş ve intihalden kaçınmıştır. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Tarih: 18.06.2025

Karar No: 2025/274