

Girne Otelleri'nde İKY Uygulamalarının Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimine etkileri: Aileye ait ve aileye ait olmayan oteller örneği

The impacts of applications on employee turnover intention in Kyrenia Hotels: Case of family-owned and non-family-owned hotels

Mete Ünal GİRGEN¹ 

Derya TİMUÇİN² 

Manuscript information:

Received: September 22, 2020

Revised: October 22, 2020

Accepted: October 25, 2020

Author 1

Ph.D., Kıbrıs İlim Üniversitesi,
KKTC

E-mail:

mete_girgen@hotmail.com

Author 2

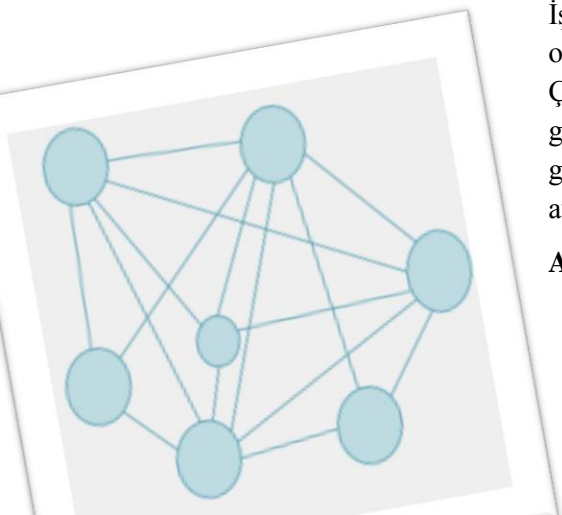
Ph.D., Girna Amerikan
Üniversitesi, KKTC

E-mail: drytmchn@yahoo.com

Öz

Çalışanların işten ayrılma eğilimi sadece turizm sektörü için değil, dünya çapında bütün sektörlerin ve işletmelerin ortak bir problemidir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir işletmedeki çalışanların mutluluğu, istikrarlı çalışma ve performans seviyeleri ve çalışanları işletmede tutabilmedeki etkisi dahil geniş bir sorumluluğa sahiptir. Ailenin sahip olduğu ve aileye yönelik olmayan oteller arasında çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin İKY uygulamalarının karşılaştırılması, işe alım ve seçim, oryantasyon ve sosyalleşme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, maaş ve ödül bakımından benzerlikler ve farklılıklar temelinde yapılır. Sistem, iletişim, organizasyon kültürü, çalışma koşulları ve eşit çalışma fırsatları yaratma konusunda yine İK yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışma her iki otel tipinin organizasyon yapısı ve kültürel farklılıkları dikkate alınarak ortaya çıkan varsayımları doğrulamayı amaçlamaktadır. Çalışmada elde edilen veriler ışığında, genel olarak aile işletmesi olmayan otellerin İKY başvurularının daha başarılı olduğu görülmüştür. Çalışmanın amacına ulaşmak için, İK yöneticileri Kuzey Kıbrıs'ın Girne şehrinde bulunan aileye ait ve aileye ait olmayan beş yıldızlı otellerinden seçildi ve açık uçlu görüşme soruları kullanılarak görüşme yapıldı. Hem aileye ait hem de aileye ait olmayan otellerin benzerlikleri ve farklılıkları, bulguların tüm otellerin benzer ödeme stratejilerini uygulamayı, eşit istihdam fırsatlarını, kültürel farklılıkları ve özellikle işe alım için iç istihdamı desteklemeyi tercih ettiğini gösteren karşılaştırmalı bir analizle tanımlanmıştır. İşletmelerde yöneticiler, heyecan sahibi çalışanları diğerlerine göre organizasyonlarında kalmaya motive etmek açısından daha başarılıdır. Çalışma profesyonel bir şekilde çalışan İK yöneticilerinin kendilerine ait görev ve sorumluluklarını (ödüllendirme, eğitim vb.) daha uygun bir şekilde gerçekleştirip, uygulamalarda başarılı olduklarını ve bununda çalışanların ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı bir etki gösterdiğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışan işten ayrılma oranı, İKY uygulamaları, Turizm



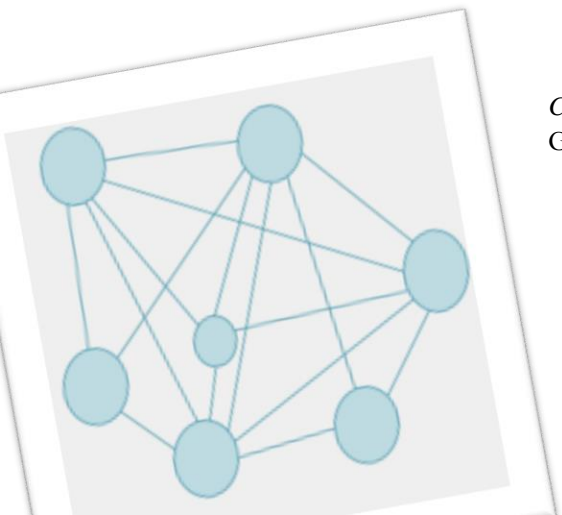
Abstract

Employee turnover has been a focal problem worldwide and there has been widening recognition of human resource management (HRM) impact on an organization's employee happiness and organization's ability to retain their good performer and stable employees within the organization. A comparative analysis of HRM applications on employee turnover intention between family-owned and non-family orientated hotels is performed on the basis of similarities and differences in terms of recruitment and selection, orientation and socialization, training and development, performance evaluation, salary and reward system, communication, organizational culture, working condition and equal working opportunities. Moreover, it is generally agreed that HRM applications have been more successful in non-family-owned hotels and the study aim to validate the assumption by considering organizational structure and cultural differences of both hotels. In order to achieve the purpose of the study, HR managers were selected from family-owned and non-family owned five start hotels located in Kyrenia, North Cyprus and they were interviewed by using open-ended interview questions. Similarities and differences of both family-owned and non-family owned hotels are identified through a comparative analysis where findings show that all of the hotels prefer to apply similar payment strategies, support equal employment opportunities, cultural differences, and internal recruitment especially for supervisory and chef positions and hotels are successful in terms of motivate their exciting employees to stay in their organizations. Despite the similarities, the research conformed that institutionalized hotels are more effective in communications ways to employees, applying proper performance evaluations in a systematic and professional way, rewarding system, providing proper and systematic orientations, internal, external and individual trainings in order to prevent and reduce probability of employee intention to leave.

Keywords: Employee turnover intention, HRM applications, Tourism.

Cite as:

Girgen, M. Ü. & Timuçin, D. (2020). Girne Otelleri'nde İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma eğilimine etkileri: Aileye ait ve aileye ait olmayan oteller örneği [The impacts of applications on employee turnover intention in Kyrenia Hotels: Case of family-owned and non-family-owned hotels]. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 5 (2), 83 – 97



GİRİŞ

Kuzey Kıbrıs'ta turizm en önde gelen sektör ve ekonomik kalkınmanın temel faktörlerinden biri olmaya devam etmektedir. Girne, iklimi, doğası, şehri, deniz plaj ve kumsalları ile turizm açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Kuzey Kıbrıs'taki turizmin başkenti de denilebilecek Girne, aynı zamanda turizm sektörü (özellikle konaklama) için yatırımcıların göz bebeğidir (Jahani, 2014). Bölgede yatırımlar özellikle son yıllarda büyük bir hız kazanmıştır. Doğal olarak, hızla büyüyen ve gelişen bu ortamda, oteller arasında rekabet kaçınılmaz bir hal almıştır. Turizm sektörü, insan faktörünün en önemli olduğu sektördür. Yoğun emek ve insan kaynaklarının verimli çalışmalarına bağlı olduğundan oteller arasında yüksek verimlilik gösteren ve kalifiye çalışanlara sahip olma ve bu çalışanları koruma amacı da rekabet yaratmaktadır. Çalışanların başka bir otele geçmesi, onların bir önceki otellerde bulunan eski çalışma arkadaşlarının işten ayrılma oranlarını etkilemektedir. Kuruluşların en büyük hatalarından biri personellerini yetiştirip, ellerinden kaçırmalarıdır. Yine en önemli sorumluluklarından biri, istikrarlı performans gösteren çalışanlarını, çeşitli uygulamalarla (ödüllendirme vb.) motive ederek otellerinde tutabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmektir (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014). Bu nedenle, otellerde bulunan İK departmanları, uygun operasyonlar ve çalışanları kendi organizasyonlarında tutmak için mümkün olan tüm uygulamaları uygulama konusunda çok önemli sorumluluğa sahiptir. Konaklama endüstrisinde yer alan işletmeler için en önemli sorunlardan birisi de personel memnuniyetsizliğidir. Konaklama sektöründe çalışanların karşılaştığı problemlerden bazıları; uzun çalışma saatleri, süreklilik ve bu sektörün çok stresli bir sektör olmasıdır. Dahası, 1990-1993 yıllarından bu yana, insan kaynakları yönetiminin (İKY) bir organizasyonun performansı, çalışan mutluluğu ve kurumların çalışanlarını örgütler içinde tutabilme üzerindeki etkisi daha büyük bir önem arz etmektedir. Personel işten ayrılma oranlarını etkileyen faktörler İKY literatüründe açıkça tanımlanmıştır; işe alım ve seçim prosedürleri, oryantasyon ve sosyalleşme süreci, işyerinde ayrımcılık, eğitim ve gelişim fırsatları, yönetim tarzı, işgücü sıkıntısı, örgütsel bağlılık, rekabet ve organizasyonel kültür, stres ve tükenmişlik, endüstrinin mevsimsel doğası ve iş memnuniyetsizliği gibi faktörlerdir (Cheng ve Brown, 1998).

Çalışanların işten ayrılma eğilimi sadece bu faktörlerden birine dayanmaz, işten ayrılma eğiliminin çok farklı yönleri olabilir, örneğin personelin moralinin düşük olması, düşük iş performansına, devamsızlık ve işten ayrılma sürecinin hız kazanmasına neden olabilmektedir (Denvir ve McMahon, 1992). Çalışanların işten ayrılma eğilimi, Kuzey Kıbrıs'taki oteller için de önemli konulardan biridir. Bunun ana nedeni, Kuzey Kıbrıs'ın her yerinde ve özellikle Girne bölgesinde yoğun bir şekilde otel sayısında hızlı bir artış olmasıdır. Bu durum, mevcut ve yeni oteller arasındaki rekabeti artırır ve mevcut otellerin çalışanları daha iyi maaş almak, daha iyi iş ve benzeri fırsatları aramak için yeni açılan otellerde çalışmak isteyebilirler. Bu durum, mevcut otellerin İK' da başarısız veya yetersiz olduğunu göstermektedir. Çünkü bu durum onların, rakiplerini yeterli düzeyde takip edememiş, çalışanlarını maaş, pozisyon, ödüllendirme vb. konularda yeterince tatmin edemediklerini göstermektedir. Böylece çalışanların iş yerlerini değiştirme eğilimi artmaktadır. Otel endüstrisinde çalışanların elde tutulması için İKY

uygulamalarının önemini göstermek bu çalışmanın temel konusudur. Bu nedenle Kuzey Kıbrıs'ın Girne kentinde bulunan bir aile ve bir ailenin sahip olmadığı beş yıldızlı otellerden İK yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler, otellerdeki İKY uygulamalarının karşılaştırmalı analizi, aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları keşfetmeye yardımcı olmuştur. Ayrıca çalışma, çalışanların işten ayrılma eğilimini azaltmak için personelin doğru şekilde yönlendirilmesi ve gelişim kaydedip bunun sürdürülmesinde rol oynayan en iyi uygulamalar için öneriler sunmaktadır.

1. Çalışan İşten Ayrılma Oranı, İşten Ayrılma Eğilimi ve Konaklama Sektörü

İnsanların bir organizasyon içindeyken bu işletmeden ayrılıp başka bir işletmede çalışma istekleri, çalışanların işten ayrılma eğilimidir (Denvir ve McMahan 1992). İnsanların kuruluşlardan ayrılmalarının çok sayıda nedenleri vardır ve bunlar yönetimle ilgili olabilmekte veya olmamaktadır. Bu nedenle çalışanların işten ayrılma eğilimi, kontrol edilemeyen ayrılma eğilimi (küçülme, sağlık veya kişisel konular nedeniyle) ve kuruluşun önleyebileceği bir durum içeren kontrol edilebilir ayrılma eğilimi olarak sınıflandırılmıştır (Cheng ve Brown, 1998; Alnoqbi, 2011).

Diğer sektörler gibi konaklama sektöründe de insan kaynakları departmanının dikkat etmesi gereken en önemli sorunlardan biri çalışanların işten ayrılma eğilimidir (Peterson, 2004). Bunun nedeni, ayrılma niyetinden veya başka bir deyişle, bir çalışanın mevcut iş pozisyonundan ayrılmak için planladığı eylemin aksine, çalışanların davranışlarının sinyalleri ile tespit edilebilir. İşten ayrılma niyeti üç sinyal içinde kendini gösterir ve ilk ve en belirgin işaretler, çalışanların çalışma koşulları ve fırsatlarından memnun olmaması, işten ayrılmayı düşünmeleri, başka bir iş fırsatı aramaya başlamalarıdır (Wen, Huey, Li, Ying ve Kee, 2013). Şu anki işlerinden ayrılan çalışanların ayrılma nedeni daha yüksek maaş, kariyer gelişimi ve daha fazla fırsatlardır. Öte yandan, çalışanlar mevcut düzenlerini yok edebilirler ve yeni kuruluşun kültürünü daha uzun bir sürede benimseyerek adaptasyon problemi çekebilir veya kuruluşun kültürüne uyum sağlayamazlar (Wen, Huey, Li, Ying ve Kee, 2013). Turizm sektörü iş ve emek gücünün yoğun olduğu bir sektördür. İşletmelerde insan kaynakları departmanının turizmdeki performansı, bir organizasyonun rekabet avantajı kazanması için çok önemli bir faktördür. Bu nedenle, iyi performans gösteren ve istikrarlı çalışanlarını kuruluşlarında tutabilmek için insan kaynaklarına ve kuruluşlarda bu alanda görev alan çalışanlara büyük ölçüde ihtiyaç vardır (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014). İşten ayrılma konusunda, kuruluşların çalışanların ayrılma davranışını normal olarak kabul etmesi gerekir. Ancak, kabul etmek yeterli değildir; kuruluşlar, ayrılma davranışına, kuruluşların bu sorunla başa çıkabilmek için düşünmesi ve harekete geçmesi gereken bir konu olarak dikkate alınmalıdır (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014). D'Annunzio-Green, Maxwell ve Watson (2004), otel endüstrisinde çalışanların işten ayrılması ile ilgili farklı görüşlerin bulunduğunu ve endüstrinin yüksek işten ayrılma oranlarını nasıl algıladığını, kendileri için avantaj veya dezavantajlar olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca yazarlar, yüksek işten ayrılma oranının, otel endüstrisinde verimliliği artırmak ve hizmet kalitesini etkilemek için bir engel olduğunu belirtmişlerdir.

Kuruluşlar, rekabetçi bir ortamda, başarı elde etmek için bir organizasyonun ana bileşenleri olan sadık, daha istikrarlı, etkili ve üretken bir işgücü yaratmak için çok zaman, enerji ve para

harcamalıdır. Bu nedenle, sadık, verimli, misafirperver bir çalışanın turizm endüstrisinde tutulması için bazı uygun uygulamalara ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, en önemli nokta sadece çalışanların kuruluş içinde tutulması değil, kuruluşların İK uygulamalarını nasıl incelediği, kontrol ettiği ve yönettiğidir (D'Annunzio-Green, Maxwell ve Watson, 2004). Bu çalışma için seçilen dokuz temel insan kaynakları yönetimi uygulaması stratejik olarak uygulandığında çalışanların işten ayrılma oranı azaltılabilir; (1) işe alım ve seçim; (2) oryantasyon ve sosyalleşme (3) eğitim ve geliştirme; (4) performans değerlendirmesi; (5) maaş ve ödüllendirme sistemi (6) organizasyon kültürü; (7) iletişim (8) çalışma koşulları; ve (9) eşit istihdam fırsatları.

2.1. Kuzey Kıbrıs'taki aileye ait ve aileye ait olmayan otellerde çalışan işten ayrılma oranı

Kuzey Kıbrıs'ta çalışanların işten ayrılma niyetlerine dair çok fazla çalışma olmamakla birlikte bu konuda önemli ölçüde araştırılmış ve belgelenmiş çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca, Kuzey Kıbrıs'taki ailelere ait ve ailelere ait olmayan otellerdeki çalışan işten ayrılma niyetleri henüz araştırılmamıştır ve belgelenmemiştir. Çalışanların işten ayrılma eğilimi üzerine yapılan diğer turizm çalışmalarına rağmen, bu çalışmanın İKY literatürüne önemli bir katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Kuzey Kıbrıs'ın Girne kentinde hem aileye ait, hem de aileye ait olmayan otellerde otel endüstrisinde istihdam artışı son on yılda önemli bir artış göstermiştir. Son zamanlarda Girne'de çoğunlukla aileye ait olmayan ve önemli iş fırsatları yaratan bir dizi yeni büyük otel açıldı. Girne'deki 15 beş yıldızlı otelden aileye ait 5 adet 5 yıldızlı otel vardır. Bu nedenle, Girne'de bulunan bu otellerin yaklaşık % 30'u, önemli bir araştırma alanı olarak düşünülmesi gereken aileye ait otellerdir.

Ailenin sahip olduğu otellerde yönetim tarzı, liderlik veya merkezi yönetim tarzı değildir ve amirlerine, yöneticilerine ve en önemlisi genel müdürlerine karşı saygının yanında bir hiyerarşi söz konusu değildir. Bu durumda, çalışanlar patronlarıyla daha samimi bir ortamda çalışma şansına sahiptir. Bu da ister istemez onların işletmeye bağlı olma niyetlerine etki etmektedir. Ailenin yönetim tarzına göre bu durum olumlu veya olumsuz olarak değişebilir. Ancak, aile tarafından yönetilmeyen bir otelin, aileye ait bir otelden daha kurumsal bir yapıya sahip olduğu görülmüştür.

İKY uygulamalarının her biri için daha sistematik uygulanan prosedürler açısından aile şirketi olmayan otellerde daha başarılı olduğu kabul edilmektedir (Orfin, Sidorkiewicz ve Tokarz-kocik, 2015). Öte yandan çalışanlar, aile şirketlerinin uzun vadeli istihdama daha güçlü destek - uzun yönelimle bağlantılı "kapsayıcılık" gibi İKY uygulamalarıyla ilgili daha güçlü bir iş güvenliği ve bağlılık duygularına sahiptir. Ayrıca aileye ait işyerlerine ilişkin İKY uygulamalarına bakıldığında onların aileye ait olmayan işyerlerinden daha iyi finansal ve kalite performans ölçümlerine sahip olduğu görülmüştür (Siebert, Peng ve Maimaiti, 2011). Yukarıda belirtildiği gibi iki farklı varsayım vardır. Bununla birlikte, genellikle İKY başvurularının aileye ait olmayan otellerde daha başarılı olduğu konusunda daha uzlaşmaya varılmıştır ve bu

nedenle çalışma, Kuzey Kıbrıs'ın coğrafi, ekonomik, politik, kurumsal ve kültürel farklılıklarını göz önünde bulundurarak bu varsayımı doğrulamayı amaçlamaktadır.

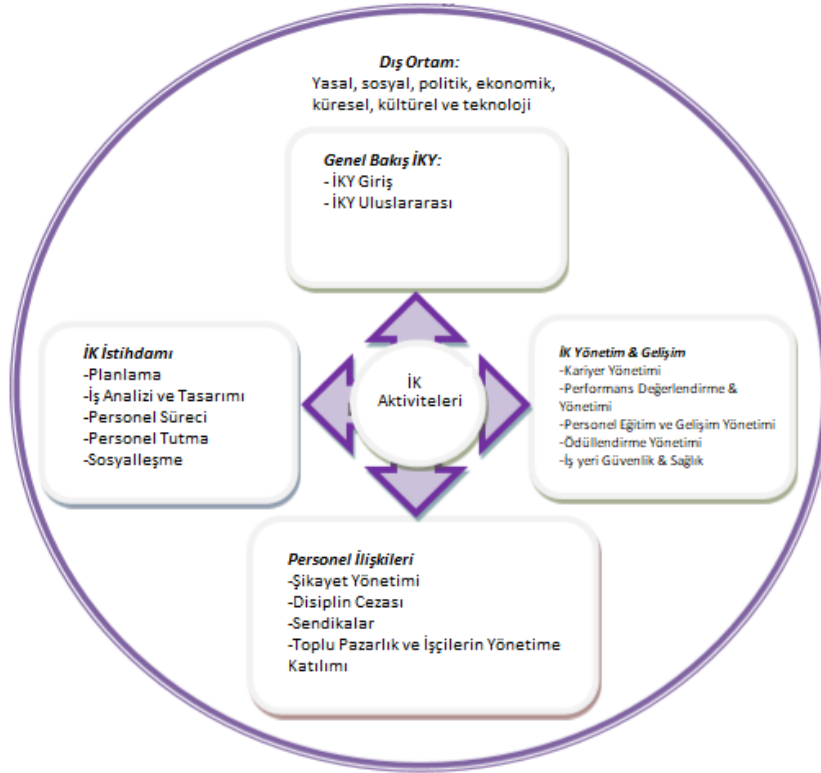
2. ARAŞTIRMA TASARIMI

Araştırma turizmin henüz yeterince ele alınmamış bir yönünün incelenmesini hedeflediği için nitel bir yaklaşım benimsemiştir. Ayrıca, bu çalışmada, aileye ait ve aileye ait olmayan / kurumsal / zincir otellerin çalışanlarının işten ayrılma eğilimindeki İKY uygulamalarını karşılaştırabilmek için karşılaştırmalı bir vaka çalışması yöntemi kullanılmıştır. Niteliksel yaklaşıma göre İK yöneticilerinin veya İK işlevlerinden sorumlu bir kişinin, İK uygulamalarının kurumlarındaki çalışanların işten ayrılma eğilimini yönetebilme üzerindeki potansiyel etkisi üzerindeki görüşleri / algıları incelenmiştir. İK yöneticileri açık uçlu mülakat soruları kullanılarak görüşülmüştür. Bu çalışmanın amacına ulaşmak için araştırmanın örneklem büyüklüğü Girne'de bulunan iki oteldir. Bunlar beş yıldızlı oteller olup aile tarafından yönetilen veya aileye ait olmayan / zincir / kurumsal otellerdir. Seçilen örneklem popülasyonunun perspektifleri ve algıları incelendiğinde, tüm katılımcılar yöneticilerdir ve öncelikle çalışanların işten ayrılma eğiliminin yönetilmesine ilişkin İK süreçlerinin ve stratejilerinin geliştirilmesinden, formülasyonundan ve uygulanmasından sorumluydular. İKY uygulamaları ve stratejileri hakkında gerekli bilgilere yine araştırmaya katılımcı olarak katılan yöneticiler tarafından ulaşılmıştır.

Görüşme soruları İKY literatür tarama ve görüşme sorularının ana bileşenleri altında analiz edilecektir; (1) işe alım ve seçim, (2) oryantasyon ve sosyalleşme, (3) eğitim ve geliştirme, (4) performans değerlendirme, (5) maaş ve ödüllendirme sistemi, (6) iletişim, (7) organizasyon kültürü, (8) çalışma koşulları ve (9) eşit istihdam fırsatları.

3. BULGULAR

Her kategoride (aileye ait ve aileye ait olmayan) iki otelden oluşan eşit örneklem bütünlüğüyle incelenmiştir. Aileye ait oteldeki oda sayısı 286 (580 yatak kapasitesi), ortalama personel sayısı 350 kişidir. Aileye ait olmayan oteldeki oda sayısı 124 (342 yatak kapasitesi), ortalama personel sayısı 150 kişidir. Bakıldığında, aileye ait otelin daha büyük olmasına rağmen her iki otelde de kullanılan insan kaynakları stratejileri, kuruluşların farklı organizasyon kültürleri nedeniyle biraz farklılık göstermektedir. Açıkçası, İK uygulamalarına verilen önem ve önceliklerde, aşağıda yer alan tartışılmış çalışanın işten ayrılma hızını azaltma konusunda etkili olan uygulamalarda doğal olarak farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak İnsan Kaynakları Aktiviteleri aşağıdaki gibidir:



Kaynak: Mathis ve Jackson, 2006 yılına ait çalışmalarından alınmıştır.

İşe alım ve seçim

Çalışanların işten ayrılma eğiliminin işe alım ve seçim süreciyle başladığına dair açık bir anlayış vardır. (Cheng ve Brown, 1998). Bu nedenle, doğru çalışana doğru pozisyonda işe alabilme ve onları iş yerlerinde sürekli hale getirebilme, organizasyona öncelikli olarak seçim süreciyle başlayan bir rekabet üstünlüğü vermektedir. Yukarıdaki açıklamaya göre, bulgularımız her iki oteldeki işe alım uygulamalarının aralarında farklar olduğunu göstermiştir. Farklar; her ikisi de gazete reklamı, çalışan tavsiyeleri, işe alım ve seçim için röportaj, referans kontrolü vb. gibi tamamen geleneksel işe alım uygulamalarını benimserken, aileye ait olmayan otel, eğitilmiş ve pozisyona uygun personeli bulmak için meslek okulları ve üniversitelerle iyi bir ağa ve buna ek bağlantılara sahiptir. Daha stratejik bir işe alım yaklaşımı olarak, her iki otelin denetim ve şef pozisyonları için öncelikli tercihleri, çalışanlarına unvan vermektir. Böylece kendileri için fırsatlar gören diğer çalışanların motivasyonunu artıran içsel istihdam sağlanmış olur. Dış istihdam yönteminin nadiren yeni bir çalışana işe almak için kullanılmasına rağmen, çalışanlar ve yönetici arasındaki çatışmayı azaltan ve işe olan bağlılığı artıran yönetsel pozisyon için daha uygun bulunmuştur. Her iki otel de çok çeşitli iç ve dış istihdam kaynakları kullanmaktadır. Bununla birlikte, aile şirketi olmayan otel, mevcut işe alımlar için yaz başında ve yaz sonunda dahili işe alımlar için performans değerlendirmesi uygulamaktadır. Şirket içi işe alım değerlendirme sürecinde, çalışanların işleriyle ilgili kararlı tutumları, performansları ve ciddiyetleri göz önünde bulundurulur. Bu nedenle, aileye ait olmayan bir otelin çalışanlarının kariyer gelişimi konusunda daha fazla endişe duydukları ve kurum içindeki

mevcut çalışanların dahili işgücü piyasasından veya diğer otellerden işe alım yoluyla iç istihdama daha fazla bağımlı olma eğiliminde oldukları açıktır. Öte yandan, aileye ait olmayan otel, yarı zamanlı çalışanlara büyük ölçüde ihtiyaç duyarken, aileye ait otel, yarı zamanlı çalışanlara nadiren ihtiyaç duymakta, hatta güvenmektedir. Bu, aile işletmesinin daha istikrarlı tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlara sahip olduğunu göstermektedir. Özetle, her iki otel de potansiyel çalışanın işten ayrılma hızını azaltmak için işe alım ve seçim süreçlerine gereken dikkati göstermektedir. Farklılıklar, aileye ait olmayan otelin ağ bağlantısı ve aile şirketlerinden daha fazla yarı zamanlı çalışana bağlı olarak çalıştığını ortaya koymaktadır.

Oryantasyon ve sosyalleşme

Yönlendirme, başarılı işe alım ve seçim sürecinden sonra gerçekleşir ve hem genel hem de departman oryantasyonu için yeni çalışanlara uygulanır (Woods ve diğerleri, 2012). Oryantasyon aşamasında kuruluş, genel oryantasyon olarak adlandırılan genel otel bilgilerini sağlamaktan ve departman bilgilerinin ve özel iş oryantasyonu olarak adlandırılan sorumlulukları sağlamaktan sorumludur. Oryantasyon ve sosyalleşmenin önemi ilk olarak yeni çalışanın organizasyon kültürü ve günlük operasyonlar için yeni çalışanın daha hızlı adaptasyonunu ve daha uzun süre tutulmasını kolaylaştırmaya yönelik gerekliliklere aşina olmasıdır. Özel iş yönelimi, deneyimli çalışanların yeni çalışanları eğitmekten sorumlu olduğu “arkadaşlık sistemi” açısından her iki otelde de benzerlikler göstermektedir. Daha sonra departman yöneticileri eksik bilgileri ve diğer departman detaylarını tamamlar. Genel yönelimlerde oteller, kuruluşun onlardan ne beklediğinin ve kuruluşun çalışanlara neler sunduğunun iyi bir önizlemesini sağlamalıdır. Bu nedenle, uygun genel oryantasyonla, daha sonraki aşamada çalışanların yaşadıklarıyla bir çatışma olmayacaktır. Yukarıdaki beyanı göz önünde bulundurarak, aileye ait otelden farklı olarak, aileye ait olmayan otelde, çalışanlara yönelik el kitabı, kurallar ve düzenlemeler, sağlık ve güvenlik prosedürleri, tatiller ve maaş açısından yeni gelenler için daha ayrıntılı genel oryantasyon programı sunulmaktadır. Dahası, aileye ait olmayan bir otelde, kuruluş tarafından eğitim verildiğinde, bilgilerin yanlış anlaşılmasından kaçınmak için çalışanlardan bir imza alınır. Daha sonra bu uyarlamayla, bir sonraki aşamada çalışanların memnuniyetsizliği veya hayal kırıklığı en aza indirilir. Bu nedenle, daha sistematik bir yönlendirme ve sosyalleşme programı benimseyerek, aileye ait olmayan otel yeni gelenleri organizasyona daha davetkar bir şekilde tanıtır ve potansiyel işten ayrılma eğilimini en aza indirmeye çalışır.

Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi alanında eğitim, insan kaynakları uygulamalarında en önemli değişkenlerden biri olarak sayılabilmektedir. Alnogi (2011), eğitimin, çalışanların tutum ve davranışlarını geliştirebilecek ve değiştirebilecek yeni bilgi ve beceriler kazanmak için bir yöntem olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışanlara verilen eğitim programları, organizasyonun vizyon ve misyonunu etkili yollarla gerçekleştirebilmesi için organizasyonlarda bulunan çalışanların yeteneklerini artırmasına yardımcı olabilir. Kuruluşların çalışanlarına yatırım yapma istekliliği, çalışanların bağlılığını ve iş memnuniyetini arttırır ve bu da bu kuruluşlar içinde çalışanların işten ayrılmasında bir azalmaya yol açar (Cheng ve Brown, 1998). Aile oteli ve aileye ait olmayan otel arasında,

eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve ardından çalışanların elde tutulması amacıyla düzenli eğitim programlarının uygulanması açısından açık bir ayrım vardır. Yeni veya mevcut çalışanlar için eğitim gereksinimi analizleri her iki otel tarafından yapılmakta, ancak aralarında farklılıklar bulunmaktadır; aileye ait olmayan otelde, konuk yorum kartları ve konuk ilişkileri veya ön büro departmanı tarafından iletilen ve bildirilen konuk şikayetleri, eğitim ihtiyaçlarının önemli tespitlerinden biridir. Ancak, aileye ait ve işletmesi bu tipte olan otelde, denetçiler ve yönetim kararına göre eğitimler verilmektedir. Veri toplama sırasında süpervizörün kaynağı ve eğitim uygulaması için yönetim kararı net bir şekilde açıklanmamıştır. Yeni ve / veya mevcut çalışanlara yönelik eğitim programlarının başvuruları her iki otel tarafından uygulanır. Ancak, aileye ait olmayan otel, düzenli iç, dış ve bireysel eğitim gereksinimleri oluşturma ve sağlamada daha sistematik olarak algılanmıştır. İç eğitimler her ay yapılır ve ihtiyaç duyulması halinde ayda iki kez eğitim verilebilir. İç eğitimler çoğunlukla müşteri memnuniyeti ile ilgilidir ve her eğitim oturumu yaklaşık 40 dakika sürer. Hizmet kalitesi ile ilgili yılda bir kez dış eğitimler verilmektedir. Son olarak, aileye ait olmayan otel, bazı çalışanların diğerleriyle aynı standartlarda olması için bireysel eğitimler vermektedir. Eğitimler İK müdürü ve / veya eğitim konularında uzman dış eğitmenler tarafından verilmektedir. Ancak, aileye ait bir otelde, eğitim gereksinimleri ve eğitim uygulamaları için değerlendirme sistemi, sistematik olmayan eğitim programları açısından çok zayıftır. Eğitimler çok nadiren yönetim kararına dayalı olarak verilmektedir. Ayrıca, aileye ait otelde, eğitimlerin bir kısmı İK müdürü tarafından, diğer kısımları departman yöneticileri tarafından (örneğin güvenlik müdürü tarafından verilen güvenlik prosedürü ile ilgili eğitim) verilmektedir ve daha sonra pozisyon İK departmanına eğitim geri bildirimleri aktarılır. Bu durumda, İK yöneticisinin eğitim geçmişi yoktur ve görev yaklaşımı gibi genel eğitimler verecek kadar nitelikli değildir. Aileye ait otelde verilen diğer eğitimler, ön büro ve servis çalışanları için diksiyon ve görünüm, yiyecek ve içecek bölümleri için masa düzeni gibi eğitimler olup yine departman yöneticileri tarafından aile oteli olmayan otellere göre daha amatör bir şekilde verilmektedir.

Performans değerlendirme

Performans değerlendirme çalışanların sarf ettiği efor ve performanslarının ölçülmesinde ve yeteneklerinin geliştirilmesinde, mevcut performanslarının artırılmasında ve buna bağlı olarak ödülün belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Ayrıca işletmelerde düzenli olarak uygulandığında bireysel ihtiyaçları tanımlamak için motivasyon aracı olarak da kullanılmıştır (Alnogbi, 2011). Performans değerlendirmesi, özellikle eğitimlerden önce ve sonra çok önemlidir ve işletmelerin çalışanlarının güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi onlar için çok yararlıdır. Bu ifadeye bağlı olarak, aileye ait olmayan otel, otel içi yükselmeler için performans değerlendirmesini yaz başlangıcı ve yaz sonu dönemlerinde yapar. Ayrıca, çalışanların tutumlarındaki tutarlılık, disipline bağlı ve diğer konularda performansları ve işleri konusunda nasıl ciddi oldukları konuları da değerlendirilebilir. Daha sonra, çalışanların performansı İK yöneticisi tarafından değerlendirilirken, aynı zamanda çalışanlar İK yöneticisini veya eğitimi sağlayan uzmanı değerlendirmektedir. Bu eğitimin kalitesini artırmak için önemli bir değerlendirilmedir. Buna ek olarak, çoğunlukla iyi performans için geri bildirim sağlamaya ve kötü performansı eleştirmekten kaçınmaya çalışıyorlar. Aileye ait olmayan bir otelde İK

yöneticisi değerlendirmesi, alt değerlendirme ve akran değerlendirmesi gibi çeşitli performans değerlendirme yöntemlerine rağmen, aileye ait otel, çalışanların potansiyel gelişim gereksinimleri için bir performans göstergesi olarak bir süpervizör yaklaşımı uygulamaktadır. Performans değerlendirmesi, haftalık bölüm toplantıları sırasında, eğitimden sonra veya iş sırasında resmi ve düzenli olarak yapıлып bölüm müdürleri ve yönetim kararına dayanmalıdır. Çünkü bu değerlendirmeler personelleri üst pozisyonlara taşıyacaktır.

Organizasyon kültürü

Çalışan yönetimi politikaları ve prosedürleri çalışan davranışını etkiler ve buna bağlı olarak organizasyonların performansı bir bütün olarak etkilenir. Ayrıca, doğru organizasyonel ortamın geliştirilmesi gerekmektedir. Bu ortamın ve kültürün bir parçası olarak, uzun süreli istihdamın değerini teşvik eden bir aidiyet veya karakterize kültür duygusu yaratmak önemlidir. Ancak, işten ayrılma endüstri için bir sorun olarak görülmezse, aidiyet kültürü desteklenmeyebilir (D'Annunzio-Green, Maxwell ve Watson, 2004).

Her iki kategorideki oteller, merkezi olmayan liderlik veya yönetim tarzına sahiptir ve amirlerine, yöneticilerine ve en önemlisi genel müdürlerine karşı yüksek saygının yanı sıra bir hiyerarşi yoktur (Aileye ait olmayan otellerde belli hiyerarşik pozisyonlar dışında). Bu durumda, çalışanlar daha samimi bir ortamda çalışma ve kuruluştaki kalma niyetlerini artırma şansına sahiptir. Aynı liderlik tarzına rağmen, aileye ait olmayan otelin yapısal farklılıkları nedeniyle, aileye ait otelden daha kurumsal bir yapıya, daha sistematik, hiyerarşik ve resmi bir ilişkiye sahiptir.

İletişim

Çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkilerin ve iyi iletişimin bir şirketin rekabet avantajı kazanma potansiyelini güçlü bir şekilde etkileyebileceğine ve çalışanların kuruluş içinde kalmaya daha istekli olduğuna dair genel bir yaklaşım vardır (De Cieri ve Kramar, 2008; Alnoqbi, 2011). İşten ayrılma eğilimi literatüründeki tartışmalardan biri, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğinin iki taraf arasında bir engel oluşturması ve çalışanların motivasyonunu ve organizasyonda kalma niyetini azaltmasıdır (Alnoqbi, 2011). Mevcut bir organizasyonda iş bırakma eğiliminin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimle doğrudan bağlı olduğu bilinmektedir. İşyerinde etkili iletişim bir işletmenin başarısının ayrılmaz bir parçasıdır; şirket içinde ve müşterilerle ilişkileri geliştirir ve çalışan katılımını ve bir ekibin genel etkinliğini artırır (Thornberry, 2003). Öte yandan, çalışanlar etkili bir şekilde iletişim kuramadığında, sonuçlar işletmeye zarar verir. ABD'li Gartner firmasının yaptığı araştırma, iş hatalarının % 70'inin zayıf iletişimden kaynaklandığını göstermektedir. Bu istatistik, iletişimin iş eğitimi için ne kadar önemli olduğunu ve işyerinde hataların oluşmasını önlemek için neden net talimatlar ve konuşmalara daha fazla vurgu yapılması gerektiğini kanıtlamaktadır (Gartner, 2020). Personel memnuniyeti ve başarısı yüksek olan işyerleri bunu iyi iletişimle birleştirdiği takdirde iş bırakma niyetinin azaldığı görülmektedir. Organizasyonlarda etkili bir iletişim, çalışanların performansını artırır ve üretkenlik yaratır. İş başında iletişim ve iş tatmini ile performans arasındaki etkileşimi dikkat çekicidir ve bu iki değişken arasında son derece anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Zara ve Garvis, 2000).

Bir organizasyonda çalışanlar ve işveren arasındaki iletişimin önemini kabul etmek için, aileye ait olmayan otel, eğitimler, barbekü partileri, personel gecesi ve bazı spor aktiviteleri düzenleyerek ve ayın çalışanını seçerek ve bu tip olayları kutlayarak iletişimde daha aktif görünmektedir. Öte yandan, aile tarafından işletilen otel kısıtlı sayıda organizasyon yaparken, genellikle yılda sadece bir kez personel gecesi düzenlemektedir. Genel olarak, her iki kategorideki oteller, çalışanların işten ayrılma oranını düşürmeye yardımcı olan iletişimin önemini farkındadırlar. Aileye ait olmayan otel iyi iletişim için daha fazla çaba gösterirken, aileye ait otel daha az çaba harcar. Ancak biçimsiz ve dostça çevre ve aile atmosferi olması nedeniyle aile işletmesi olan otelde iletişim ve ilişki daha güçlüdür.

Maaş ve ödüllendirme sistemi

Maaş, çalışanları motive etmek için en etkili faktörlerden biridir ve çalışanı organizasyonda tutmak için önemli bir husustur. Bir kuruluşun ödeme sistemi strateji uygulaması için önemli bir faktördür, çünkü çalışanlara ödeme yapmak için kullanılan teknikler çalışmalarının kalitesini, üretkenliklerini, oteldeki misafirlere karşı tutumlarını iş yerinde esnek olma ve öğrenme isteklerini de etkilemektedir (Milkovich ve diğerleri, 1991; Alnogbi, 2011). Çalışanların çaba sarfederek kullandıkları zamanı, enerjiyi aldıkları ödemeyi diğer çalışanların zaman, çaba ve enerji ile karşılaştırarak ödeme aldıkları önemli bir faktör vardır. Çalışan algısına göre, adil ödeme sistemi onları tatmin ediyor. Öte yandan, haksız ödeme onları memnun etmemekte ve bu durumda çalışanlar arasındaki rahatsızlığa sebep olmakla birlikte, organizasyona ve misafirlere karşı olumsuz tutumları ve organizasyondan ayrılma niyetini artırmaktadır (Ryan ve Sagas, 2009).

Çalışanlara yönelik tutarlılık ve ciddiyete göre, çalışanların maaşlarında %10'luk bir artış ekleyerek, aileye ait olan ve aileye ait olmayan otel arasında çalışanların maaşında sistematik bir artış sağlamak açısından açık bir benzerlik vardır. Ayrıca, bulgular her iki kuruluş arasında da olumsuz bir benzerlik olduğunu göstermiştir; farklı departmanlardaki aynı pozisyonlar arasında haksız ödeme veya evli çalışanlara ve / veya bekar çalışanlara daha fazla ödeme yapma ve aynı pozisyonda olan bekarlara daha az ödeme gibi haksız maaş stratejisi yine olumsuz bir örnektir.

Organizasyonlarda ödül sistemlerinin uygulanış şekli finansal veya finansal olmayan farklılıklar gösterebilir, ancak tüm ödül sistemlerinin nihai amacı çalışanları motive etmek üzerine kurulmalıdır. Ödül sistemi, aileye ait olmayan bir otelde çalışanların daha aktif ve cesaret verici görüldüğünü ve ödül sisteminin; performans değerlendirmelerinden sonra ayın çalışanı seçilmesi gibi uygulamalarla çalışmaktadır. Ayın çalışanı altın, gümüş ve bronz olarak kategorize edilebilir, böylece her ay üç çalışan seçerler ve yönetim tarafından bazı hediyeler, sertifikalar ve tatiller sağlanır (Vermeeren ve diğerleri, 2014). Ödüllendirilen çalışanlar farklı yollarla seçilebilir; bunlardan biri çalışanların meslektaşlar tarafından değerlendirilmesiyle aynı bölümden “akran değerlendirmesi” olarak bilinmektedir. Ayrıca çalışanlar müşteri memnuniyeti ile değerlendirilir; belirli bir çalışanın performansından bahsettikleri müşterilerin mektupları veya anketleri sonucu değerlendirmeler gerçekleştirilebilir. Sonuncusu genel müdür tarafından yapılan iyi çalışanları seçmek için gözlem ve performans değerlendirme şeklindedir.

Ancak, ödül sistemi aileye ait otelde pek de aktif değildir. Her ay bir departmandan ayın çalışanı olarak bir kişi seçilmesi ve hediye verilmesi ödülü ile kısıtlı kalan bir sistemdi. Aileye ait olmayan otellere kıyasla, ödüllendirilen çalışanlar, herhangi bir performans değerlendirme süreci uygulamadan yöneticilerinin veya aile üyesi patronlarının kendi çalışanlarını değerlendirmekle birlikte departman yöneticileri tarafından seçilmiştir. Doğal olarak, bir süre sonra, diğer çalışanlardan gelen bazı şikayetler ve aralarında ortaya çıkan bazı çatışmalar nedeniyle, ayın çalışanın seçilmesine son verilmiş ve aile tarafından işletilen otelde bu tip ödül sistemleri kaldırılmıştır.

Ödüllendirme sisteminin önemli noktalarından biri, ödüllendirilen çalışanları ve kendileri bu sistemi fırsat olarak gören diğer çalışanları motive etmesidir. İki otel arasında ödüllendirme sistemi açısından çok ciddi bir fark vardır. Aileye ait otel yönetimi, çalışanlarının çok mutlu olduğunu düşündükleri için ödüllendirme sistemini görmezden gelmektedir. Öte yandan, aileye ait olmayan otel, çalışanlarını daha mutlu ve motive etmek için ödül sistemi üzerinde tam bir konsantrasyon ve çabaya göstermektedir.

Çalışma şartları

Çalışma ortamı ve işyerindeki çalışanları etkileyen, çalışma saatleri, fiziksel şartlar, yasal haklar ve sorumluluklar da dahil olmak üzere, çalışma ortamı olarak tanımlanan tüm çalışma koşullarıdır. Wen ve arkadaşları (2013) çalışanların işten ayrılma kararını etkileyebilecek temel motivasyon değişkenlerinden rekabetçi maaş, iyi denetim ve kişiler arası ilişkiler, iş özerkliği, daha iyi çalışma ortamı, eğitim ve gelişim ve iş güvenliği olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma koşulları birçok açıdan kategorize edilebilir; iyi denetim, çalışanlar arasındaki ilişki, iş otoritesi, iş güvenliği, çalışma saatleri, fiziksel yönler, yasal haklar ve sorumluluklar, akıl sağlığı, ayrımcılık vb. Her iki kuruluşun da güvenli çalışma koşullarına sahip olduğu düşünülmüştür; temizlik departmanı gibi tehlikeli temizlik ve zehirli maddelerin kullanımı ile ilgili eğitimler ve bakım departmanı harici iş güvenliği eğitimleri almaktadır.

Fiziksel koşullar, çalışanların performansını doğrudan etkileyen çalışma şartları onlar için uygun olmalıdır. Aileye ait olmayan otel, işinin fiziksel durumu ve yetenekleri ile eşleşmemesi durumunda çalışanları daha uygun bir konuma aktararak fiziksel koşulların sorunlarını başarıyla ele almaktadır. Bununla birlikte, veri toplama sırasında, aileye ait otelde fiziksel koşullar hakkında bir açıklama yapılmamıştır, ancak aileye ait otelde çalışma programlarının hazırlanmasında haksız bir muamele olduğu tespit edilmiştir. Çalışma programları bölüm başkanları veya amirler tarafından düzenlenir ve bazı çalışanlara yaşam tarzları, medeni durumları veya A veya B vardiyalarında evli çalışanlar / bekar çalışanlar veya öğrenci çalışanlarının part time programlar olmak üzere düzenlenir. Bu düzenlemenin, aileye ait olmayan otel, bu tür bir düzenlemenin etik olmayan bir düzenleme olarak buldu. Aileye ait olmayan otele göre, bu tür düzenlemeler düşük mevsimlerde veya önemli bir durum karşısında kabul edilebilir, ancak yüksek mevsimlerde mümkün değildir. Genel olarak, bazı çalışanlar için yapılan olumlu muamelelerin bazıları, kuruluşlardaki diğer bazı çalışanlar için haksız muamele anlamına gelebilir. Bu turizmde en çok karşılaşılan problemlerden birisidir (Solmaz, 2019). Bu nedenle, küçük çalışan grubu bu uygulamalardan memnun olsa da, çalışanların çoğu mutsuzdur ve daha sonraki aşamada, bu etik olmayan tedaviler nedeniyle veya yetenekleri, fiziksel ve

genel çalışmanın uygunluğunu göz ardı ederek kuruluşlar iyi performanslarını ve tutarlı çalışanlarını kaybedebilirler.

Eşit istihdam fırsatları

Eşit istihdam fırsatı yaş, din, ırk, renk, özürlülük, cinsiyet, gebelik, ulusal köken, medeni durum ve sağlıkla ilgili meselelerdir. Alnoqbi (2011), çalışma ortamlarının yasadışı ayrımcılık ve tacizden arınmış olmasını sağlamak için eşit istihdam fırsatının kullanılabilirliğini ifade etmiştir. Bu, her çalışan için adil olan çalışma ortamı politikalarının, uygulamalarının, davranışlarının ve kurallarının olduğu anlamına gelir. Tüm çalışanlara organizasyon tarafından eşit saygı gösterilmeli ve değer verilmelidir. Bu açıklamaya göre bulgular, her iki otelin de çalışanlarını farklı milletlerden işe alarak kültürel farklılıkları desteklediğini gösterir. Aileye ait olmayan otel, Türkiye, Azerbaycan, Özbekistan, Nijerya ve İrlanda ve diğerlerinden çalışanlara sahiptir. Aileye ait otel ise, Türkiye, Pakistan, Filipin, Türkmenistan, Rusya, Makedonya ve diğer ülkelerden çalışanlara sahiptir. Tüm bu çalışanlar ayırım gözetmeksizin çalışmakta ve aynı olanaklara sahiptir. Bununla birlikte, engelli kişileri işe almayı tercih etmeyen aileye ait olmayan otelin aksine; aileye ait oteller bazı engelli insanları otelde çalıştırmaktadır. Örneğin, temizlik departmanında zihinsel engeli bir çalışan, sağlıklı bir çalışanın desteğiyle işini gayet düzgün yerine getirebilmektedir. Bu örnek bahçe, havuz, servis gibi örneklerle de çoğaltılabilir.

4. SONUÇ

Her iki otelde de insan kaynakları departmanı uygulamaları adına en büyük önem arz eden konu, işten ayrılmayı en aza indirgeyen mekanizmalar olarak işe alım, seçim, oryantasyon ve sosyalleşme, ödeme stratejileri, iyi ve güvenli çalışma koşulları, eşit istihdam fırsatları ve kültürel farklılıklar uygulamalarına verilmiştir. Öte yandan, bu araştırma aileye ait olmayan bir otelin, oryantasyon ve sosyalleşme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül sistemi ve iletişim açısından çalışanların işten ayrılmasını düşürmede İKY uygulamalarında daha stratejik bir bakış açısı benimsediğini göstermektedir. Bu bulgular çeşitli sonuçlara işaret etmektedir. Birincisi, otellerde çalışanın işten ayrılma hızı konusunda genel bir farkındalık var gibi görünüyor. Farklı işletme tipleri oldukları için çalışanların iş yerlerinden ayrılmaya karar verdikleri birçok farklı gerekçe vardır; bu nedenle kuruluşlar her işten ayrılma vakası için kuruluştaki çalışana tutamazlar. Her iki otel de kuruluşlarının işten ayrılma oranını sağlamadığı için, işten ayrılma oranı kurum kuralları dahilince gizli tutulduğundan, kuruluşların Girne'deki diğer oteller arasında düşük çalışan ayrılma oranına sahip olduklarını ifade ettiler. Gerçek işten ayrılmaya sebep olarak ortak neden, yeni açılan otel ve kumarhaneler gibi işletmelerin daha iyi ücretler sunuyor olmasıdır. İK yöneticilerine göre, her iki otelde de İKY uygulamaları ile gerçek işten ayrılma nedeni arasında ilişki yoktur. İşe alım tercihleri açısından iki otel arasında önemli bir fark yok gibi görünüyor. Her iki otel de özellikle denetleme ve şef pozisyonları için içsel işe alım yapmayı tercih edip, nadiren dış işe alımları tercih ederken, sadece yönetim pozisyonları için bu yöntemi uyguluyorlar (ki genelde bu pozisyon için de alttan yetişen personel tercih edilmektedir). Bu nedenle, her iki otel de çalışanlarını kurumlarında kalmaya ve şirket

İçerik işe alım stratejileri yoluyla üretkenliklerini artırmaya motive etmek açısından başarılı görünmektedir. İK uygulamalarının çoğu, birbiriyle ortak unsurlar içerir. Kuruluştaki istikrarlı çalışanlar için yıllık ödemeyi artıran hemen hemen aynı ödeme stratejilerine sahiptirler. Her iki otel de tehlikeli temizlik malzemeleri, bakım çalışanlarının güvenliği, iş planlaması ve çalışanlar için fiziksel koşullar açısından çalışma koşullarının güvenli olduğundan emindir. Ayrıca her iki otel de eşit istihdam fırsatlarını, kültürel farklılıkları desteklemekte ve birçok farklı ülkeden çalışana sahiptirler. Ancak, aileye ait olmayan otel, aileye ait otelden bir veya birkaç farkı olan başka unsurlar da vardır; çalışanlarla iletişim yolları, doğru performans değerlendirmelerini sistematik ve profesyonel bir şekilde uygulamak, daha verimli ödüllendirme sistemi vb. Ayrıca aileye ait olmayan otel uygun ve sistematik eğitim ve gelişim fırsatları ve sonrasında performans değerlendirmesi sağlamaktadır. Öte yandan, otellerin çalışanların memnuniyetsizliğinin ve ayrılma eğiliminin gittikçe artan iki ana sorunu vardır; Girne'de rekabeti artıran çok sayıda yeni otel açması nedeniyle çalışanlar kendilerine yeni fırsatlar ve daha iyi maaşlar aramaktadır. Ayrıca, artan eğitim standartları ve çalışanların beklentileri, esas olarak operasyonel departmanlarda arzu edilen iş imkanlarının ve daha az arzu edilen vardiya çalışmaları pozisyonlarının eksikliğine neden olmaktadır.

Özetlemek gerekirse, değişkenlerin çalışanın işten ayrılma hızı üzerindeki etkisi her iki otelde de karşılaştırılabilir olmuştur; ancak birincil ayrım, aile şirketi olmayan otelde kabul edilen yönlendirme ve sosyalleşme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, ödül sistemi ve iletişim süreçlerinde yatmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın sonuçları, daha gayri resmi yapı ve daha dostça ortam sonuçlarının daha sadık ve tutarlı olmasına rağmen, çalışanın işten ayrılma hızını azaltmak için İK stratejilerinin kullanılması açısından, ailenin sahip olmadığı otellerin ailenin sahip olduğu otellerden daha proaktif olabileceğini göstermektedir. Her iki otelde de kullanılan insan kaynakları stratejileri, kuruluşların farklı organizasyonel yapıları ve kültürleri nedeniyle biraz farklı olsa da, doğal olarak İK uygulamalarına verilen önem ve önceliklerde çalışan işten ayrılma amacını azaltmada farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca, her iki oteldeki işgücü piyasasının durumu nedeniyle uygulanan İKY stratejileri üzerinde de etkisi vardır.

KAYNAKÇA

- Alnoqbi, W. (2011). The Relationship between Human Resources Practices and Employee Retention in Public organizations: Exploratory Study conducted in the United Arab Emirates. PhD Thesis, Edith Cowan University.
- Cheng, A., & 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.
- D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. A. & Watson, S. (2004). *Human Resource Management: International Perspective in Hospitality and Tourism*, Cornwall: Thomson.

- Denvir, A. & McMahon, F. (1992). Labour Turnover in London Hotels and the Cost Effectiveness of Preventative Measure. *International Journal of Hospitality Management*, 11 (2), 143-154.
- Jahani, K. (2014). Measurement of Leisure Traveller's Satisfaction: Evidence from North Cyprus Hotel. MS Dissertaion, Eastern Mediterranean University.
- Mathis R.L. and Jackson J.H. (2011). *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning, – 13th ed. – ISBN: 053845315X, 9780538453158
- Milkovich, G., Gerhart, B., & Hannon, J. (1991). The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(1), 133-150.
- Orfin, K., Sidorkiewicz, M., & Tokarz-Kocik, A. (2015) Human Resource Management in Chain Hotels on the Example of the Radisson Blu Hotel in Szczecin. *Ekonomiczne Problemy Turystyki nr*, 3 (31), 287-301.
- Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3), 209-227.
- Ryan, T., & Sagas, M. (2009). Relationships between pay satisfaction, work-family conflict, and coaching turnover intentions. *Team Performance Management*, 15(3/4), 128-140.
- Siebert, S., Peng, F., & Maimaiti, Y. (2011). HRM Practices and Performance of Family-Run Workplaces: Evidence from the 2004 WERS. IZA Discussion Paper No. 5899.
- Solmaz, Seyit. (2019). Türkiye de Turizm Eğitim-Öğretiminde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine bir inceleme. *Journal of International Social Research*. 12. 853-866. 10.17719/jisr.2019.3282.
- Thornberry, N. (2003). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs, *The Journal of Management Development*, 22(4), 329-344.
- Vermeeren, B. & Steijn, B. & Tummers, L. & Lankhaar, M. & Poerstamper, R. & van Beek, A. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*. 12. 35. 10.1186/1478-4491-12-35.
- Wen, C.P., Huey, K.W., Li, L. J., Ying, O.S. & Kee, T.Y. (2013). The Impact of HRM Practices on Employee Turnover Intention in Utar. Bacheolar Dissertation, University of Tunku Abdul Rahman.
- Woods, R.H., Johanson, M. M. & Sciarini, M. P. (2012). *Managing Hospitality Human Resources*. Michigan; AHLA.
- Zahra, S., D. Garvis (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility”, *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A.L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.