



OTEL İŞLETMELERİ YİYECEK-İÇECEK ÜNİTELERİNDE İŞGÖREN DEVRİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Ömer L. MET*
Mehmet SARIOĞLAN**

Özet

Turizm endüstrisi günümüzde ulaştığı ekonomik ve sosyal etki alanının genişlemesiyle birlikte en önemli üretim faktörü olan işgörenlerin davranışları önem kazanmaya başlamıştır. İşgören devri de işgörenlerin iç ve dış müdahaleler sonucu ortaya çıkan bir davranış türünün yansımasıdır. İşgören devri, işgörenlerin işletmelere giriş-çıkış hareketlerini inceleyen, işgörene ve işletmeye önemli ölçüde etki eden bir olgudur. Çalışmada otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin işgören devrine bakış açıları incelenmiştir. Çalışma, yazınsal inceleme ve görgül araştırma olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın yazınsal inceleme kısmında yiyecek içecek departmanlarının otelcilik sektörü içerisindeki önemi ve işgören devri olgusu hakkında kavramsal bir inceleme yapılmıştır. Çalışmanın görgül kısmında ise Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanlarında çalışan 379 işgörene karşılıklı görüşme yöntemi ile anket tekniğinden yararlanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin diğer sektörlerle nazaran işgören devrine daha eğilimli oldukları belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Otel işletmeleri, Yiyecek-İçecek Departmanı, İşgören devri.

AN EMPRICAL INVESTIGATION EMPLOYEE TURNOVER IN THE HOTEL ENTERPRISES FOOD AND BEVERAGE DEPARTMANTS

Abstract

With the expansion of economic and social area in tourism industry, employees' behavior has been getting important which is one of the basic production factors. Employee mobility is a reflection of employees' behaviours emerged as a result of external and internal interference. Employee mobility is a concept which examines entering-leaving job movement and which has a great effect on employees and establishments. In the study, views of employees on employee mobility that was working in food-beverage department of hotel establishments was analyzed. The study consists of two parts that are literature review and methodology. In the part of literature review was done about the importance of food-beverage departments in hotel establishments and the concept of employee mobility. In the part of methodology questionnaire was designed and 379 employees that were working in food-beverage department of 4 and 5 star hotels in Çeşme were interviewed. The results showed that employees that were working in food-beverage department of hotel establishments were tend to employee mobility than other sector's employees.

Key Words: Hotel Establishments, Food-Beverage Department, Employee Mobility.

* Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, BALIKESİR o_met@balikesir.edu.tr

** Arş. Gör., Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, BALIKESİR, mehmets@balikesir.edu.tr

GİRİŞ

Turizm endüstrisi dünya ekonomisi içerisinde petro-kimya ve otomotiv ile birlikte en fazla gelir yaratan üç endüstri arasında yer almaktadır (Sarıoğlan, 2007; 619). Dünyada turizm, her yıl yaklaşık %10 büyümekte ve her 13 işçiden birini istihdam etmektedir. Turizm endüstrisindeki her %1'lik büyüme, 1 milyon yeni iş ve dünya üretimine 10 milyar \$'lık katkı sağlamaktadır (Gönenç Güler, 2006; 173). Aynı zamanda turizm; dünya barışını sağlaması, insanlar ve uluslararası ilişkiler alanında olumlu atmosfer yaratması, dış ödemeler dengesini iyileştirmesi, istihdam ve bölgesel kalkınma gibi katkılarından dolayı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ve bölgeler açısından öncelikli bir endüstri durumuna gelmiştir (Avcıkurt ve Erdem, 2005; 307). Turizm dünya'daki en büyük, en hızlı gelişen ve en dinamik endüstrilerden biri olarak kabul edilmektedir. Dünya Turizm Örgütü Projeksiyonu'na göre; önümüzdeki 40 yılda en hızlı ve düzenli büyüyecek endüstri olarak, turizm endüstrisi gösterilmekte; 2010 yılı sonunda dünya turizm gelirinin 1 trilyon ABD doları, 2020 yılında ise 2 trilyon ABD doları olacağı tahmin edilmektedir (Dünya Turizm Örgütü, <http://www.unwto.org>, Erişim Tarihi: 22.11.2007). Bu veriler doğrultusunda turizm endüstrisinin günümüzde olduğu gibi gelecekte de gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ve işletmeler için önemli bir gelir kaynağı olacağı ifade edilebilir.

Günümüz küreselleşen dünyasında turizm bir hizmet endüstrisi olarak kayda değer bir büyüklüğe ulaşmasına rağmen otomasyon düzeyi oldukça sınırlı düzeylerde. Turizm endüstrisi emek-yoğun niteliklere sahip, otomasyona diğer sektörlerden daha az imkan tanıyan bir hizmet endüstrisidir. Otomasyon düzeyinin sınırlı düzeylerde kaldığı turizm endüstrisinde, üretim faktörleri ve tüketici tatmini açısından, nitelikli insan unsuru vazgeçilmez bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği bu endüstrinin insan unsuruna dayalı olmasıdır (Örücü ve diğ, 2005; 53). Turizm endüstrisi, diğer sektörlerle ya da diğer endüstrilerle kıyaslanamayacak kadar büyük ölçüde insan gücünü gereksinir (Usal ve Kurgun, 2006; 1). Turistik mal ve hizmet üretiminin tüketicinin beklentisine uygun hizmet üretebilmek ve sonuçta müşteri tatminini yaratmak hizmet endüstrisinde işgöreni odak noktasına getirmektedir. Tüketici ile yüz-yüze iletişimin gerçekleştiği hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler için bu faktörün önemi daha da artmaktadır (Özdipçiner ve Kalinkara, 2005; 83). Bu çerçevede ülkelerin ve işletmelerin turizm endüstrisinden hedefledikleri pazar paylarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde işgörelere bağımlıdır.

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren eğitimli ve nitelikli işgörenlerin oranında son yıllarda önemli artışlar sağlanmasına rağmen, turizm endüstrisi eğitimli ve nitelikli işgörenlerin sürekliliğini sağlama konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Bu çalışmada da turizm endüstrisi alt kolu olarak nitelendirilen otelcilik sektörü bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek-ıçecek ünitelerindeki işgörenlerin süreklilik ve işgören devir durumları incelenmektedir.

YİYECEK-İÇECEK ÜNİTELERİNİN OTELCİLİK SEKTÖRÜ İÇERİSİNDEKİ ÖNEMİ

Otel işletmeleri turistlere konaklama imkanının yanı sıra yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerdir. Otel işletmelerinin gelir ve gider dengesinde büyük oranlara sahip olan yiyecek-içecek üniteleri, aynı zamanda bünyesinde çalışan işgörenlerin oransal olarak büyüklüğüyle de otel işletmelerinde en önemli ünitelerden birisidir. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek ünitesinin önemi, gerek ev dışında tüketilmekte olan yiyecek ve içecek miktarı, gerekse otellerde yiyecek ve içki satış gelirlerinin toplam gelirlere olan katkısıyla ölçülebilir (Olalı ve Korzay, 1993; 364). Ancak yiyecek-içecek ünitesinin sunduğu hizmetlerin otel için taşıdığı önem, otel işletmelerinin gelirlerini oluşturan kalemler ve bu kalemlerin toplam gelirler içindeki payı incelenmek suretiyle daha iyi anlaşılabilir (Aydemir, 1996; 42-43). Oda satış gelirleri bir tarafa bırakıldığında kalan gelirlerin en büyük dilimini (%38,6) ile yiyecek-içecek gelirleri oluşturmaktadır. Bu departmanın gelirlerinin büyük kısmı ise, (yaklaşık %71'i) yiyecek satışlarından elde edilmektedir (Taşkın, 1997; 20).

Yiyecek-içecek hizmeti her şeyden önce bu hizmetten yararlanacak olan misafirler(müşteriler) yönünden önemlidir. Çünkü modern çağda insanların hayat standardı, görgü ve bilgileri arttıkça, yaşam biçimleri de değişmektedir. İnsanlar her ne şekilde ve nerede olursa olsun yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli olmasını istemektedirler (Aktaş, 2001; 3).

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANLARINDA İŞGÖREN DEVRİ MEVCUT DURUMUNUN ANALİZİ

İşgören devri, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, çalışma hayatının ortaya çıkardığı sıkıntı ve baskılardan kurtulmak amacıyla başvurdukları çözüm yollarındandır. Kısacası işgören devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Aydın, 2005; 266).

İşgücü devri yalın olarak, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketi olarak ifade edilmektedir (Ertan, 1997; 7). İşgören devrinin tanımı yapılacak olursa; işgören devri, işgörenlerin işveren tarafından işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bu kişilerin yerine yeni işgörenlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir (Aksu, 1996; 138).

İşgören devri ile ilgili çalışmalar genel olarak işgörenlerin işletmeden ayrılması üzerine yoğunlaştığı için, işgören devri yaygın olarak işgörenlerin gönüllü(isteyerek) veya gönülsüz(istemeyerek) olarak çalıştıkları işten/işletmeden ayrılmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004; 28). Özellikle otel işletmelerinin emek-yoğun sektörlerde yer alması ve çok sayıda işgören çalıştırmak zorunda oluşu, bu konunun önemini daha da arttırmaktadır. Nitekim otel işletmelerinde işgören devir hızı diğer işletmelere göre daha yüksektir ve bu nedenle otel işletmelerinin yüksek işgören devir hızının zararlı etkilerine daha fazla maruz kalacağı açıktır (Aydın, 2005; 265).

İşgören-müşteri ilişkisinin yoğun olduğu turizm sektöründe işgören devri özel bir önem taşımaktadır. Tatmin olmuş, motive edilmiş bir işgören otel işletmeleri için önemli bir başarı faktörü olmaktadır (Aksu ve diğ., 2001; 175).

İşgören devri, özellikle de otel işletmesi içinde belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli sorunlara yol açmaktadır. Yüksek potansiyel ve yetenek gerektiren işlerde çalışan kilit konumundaki işgörenlerin işten ayrılmaları, hem aynı yetenekte ve işletmeye katkıda bulunacak işgörenin bulunup yerine konmasının zorluğu hem de verimliliği etkilemesi açısından işletmeleri kilit konumundaki işgörenlerle ilgili olarak stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır (Aydın, 2005; 309). Ayrıca, otel işletmelerinde işçilik maliyetleri çok yüksektir ve denetlenmeleri oldukça güçtür. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı olgusu, sektöre olan güvenin sarsılmasına, işgörenin işletmeye bağlanmasına engel oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde, istihdamdaki yoğunluk işletmenin toplam maliyetlerinde işçilik maliyetlerinin %35-40 dolaylarında pay tutmasına neden olmaktadır (Yenipınar, 2005; 89-90).

Otel işletmelerinde işgören devir hızının diğer işletmelere göre yüksek olmasının en önemli sebeplerinden birisi, turizm olayının mevsimsel özellik taşımasıdır. Yüksek sezon olarak kabul edilen yaz aylarında işe alınan işgörenin sezon sonunda işten çıkarılması işgören devir hızının yüksek olmasının en önemli nedenleri arasındadır. Diğer önemli bir husus ise turizmin mevsimsel özelliğinden dolayı işgörenlerin bu otelcilik sektörüne geçici iş olarak bakmalarıdır. Daha iyi iş olanağı bulan işgörenlerin başka sektörlere geçiş yapması işgören devir hızının yükselmesine neden olmaktadır (Demir ve Güzel, 2005; 62).

Ülkemizde birçok iş kolunda olduğu gibi otelcilik sektöründe de sigortasız işgören çalıştırıldığı, sebepsiz yere işten çıkarmaların yaşandığı, yeterli sosyal sahip olmamaktan dolayı sektörde uzun yıllar çalışmalarına rağmen birçok otelcilik sektörü işgöreninin başka sektörlere geçtikleri bilinmektedir (Demir ve Çavuş, 2005; 224). Özellikle otelcilik endüstrisinde iş güvencesi kavramının benimsenip uygulanamayışı yöneticilerin keyfi kararlar almasındaki en büyük sebeplerden birisidir. Çalışma arkadaşlarının yöneticinin keyfi kararları sonucu, adaletsizce işten çıkarılma duygusunu yaşayan işgörenler, her an sıranın kendilerine geleceği düşüncesiyle yüksek bir bunalım yaşamaktadırlar (Şahin, 2005; 59). Özellikle sektöre yeni giren genç işgücünün yüksek beceri ve sorumluluk düzeyinde bulunması beklenemez. Genç yaş grubunda sektöre dahil olanların iş tecrübelerinin yetersiz oluşu ve sektörün gerektirdiği eğitim sürecini henüz tamamlayamamış olmaları istihdamın niteliğini etkileyecektir. Genç yaş grubunda bulunanların hareketliliklerinin yüksek olması da otelcilikte oturmuş bir istihdamın oluşmasına engel olmaktadır (Kılıç, 2000; 59).

Otelcilik sektöründe işgören devir hızı diğer sektörlerle göre daha daha yüksek olduğu bilinmekle birlikte yiyecek-içecek işletmelerinde endüstri ortalamasının üzerindedir. Ağırlama işletmelerinde işe başlayan işgörenlerin %45'i ilk ay içerisinde, %15'i ise ilk üç ay içerisinde işlerinden ayrılmaktadır (Mullins, 1995; 183). Yapılan diğer araştırmalar ise diğer tüm sektörlerle göre otel işletmelerinde işgörenler devrinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Metha, 2006). İngiltere Personel ve Kalkınma Enstitüsünün 2001 yılında yaptığı, işgören devir hızı araştırmasında sektörler ortalaması %18,2'iken, otelcilik ve yiyecek içecek işletmelerinde bu oran %22,6 olarak gerçekleşmiştir (İngiltere Personel Geliştirme Departmanı).

Deneyimi olmayan çalışanlar, bekarlar, gençler, vasıfsız işçiler işten daha kolay ayrılma kararı verebilmektedir (Özdevecioğlu, 2004; 103). Otelcilik sektörü yeni ve dinamik bir sektör olduğundan sektörde çalışanların çoğu genç insanlardır. Gençlerin yaşlılara göre daha hareketli olmaları, beklentilerinin yoğunluğu, sabırsızlıkları, sonuçta onların normalin üzerinde bir beklenti içerisine girmesine neden olmaktadır. Ayrıca yoğun çalışma temposu içine girmeleri nedeniyle de sosyal faaliyetlere zaman ayırmakta zorluk çekmektedirler. Tüm bu faktörler kişilerin işletmelerine olan bağlılıklarını azaltmakta, bu da sonuçta devir hızını arttırmaktadırlar (Aksu, 1996; 149).

Örgütsel perspektife göre ise işgören bağlılığı önemlidir. İşgörenin işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi devir hızı ile negatif bağlantılıdır. Önceki araştırmalarda iş performansının gelişimi ve devir hızının düşüşünde örgütsel bağlılık önemli bir faktör olarak bulunmuştur. Ayrıca bir çok araştırmada iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif korelasyon belirlenmiştir (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005; 85). Özellikle içinde yaşanan bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin işgörenlerle olan mevcut ilişkilerini işgörenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli bir olgu haline gelmiştir (Çöl, 2005)

Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenler devir hızı oranlarını arttırmaktadırlar. Örgütlerin yaşam çevrimlerinde işgören devri kaçınılmaz bir fenomendir. Özellikle yeterli ve tecrübeli işçiler gönüllü olarak işlerinden ayrıldıklarında, işletmeye, parasal maliyetlerinin yanında parasal olmayan maliyetleri getirmektedir. İşletmelerde çeşitli sebeplerden dolayı her zaman için planlanmamış işgören kayıpları olacaktır. Çalışanların herhangi bir sebeple işletmeden ayrılmaları işgören devri olarak ifade edilmektedir (Erdil ve diğ., 2001; 2).

Otelcilik sektörünün geleneksel özelliği düşük moral ve yüksek devir hızıdır. Otelcilik sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanın düşük statüde çalışmasının davranış ve iş doyumunu etkilediği ortaya konmuştur. Sektörün en olumsuz yanı ise hizmetin düşük nitelikte görülmesi, beceri gerektirmeyen, vasat düşük ücretli olarak algılanması ve bu yüzden toplumda, diğer sektörlerle nazaran, gençlerin ya da kadınların çalışacağı bir alan olarak değerlendirilmesidir. Bu bakış açısı iş doyumunu düşürerek, çalışanın devir hızını arttırmaktadır (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005; 85).

Bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları sadece fiziki ayrılma anlamına gelmez. Örgütten ayrılan birey, bilgiyi ve tecrübeyi de götürür. Örgüte yeni katılacak olanların bu bilgiyi ve tecrübeyi yeniden kazanmasının örgüte olan maliyeti yüksektir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetine sahip çalışanların ilk fırsatta örgütten ayrılma kararı vermesi önlenmelidir. Niyetin davranışa dönüşmemesi bugün için mümkün olabilir ancak, niyetin davranışa dönüşme ihtimalinin yüksek olduğu bilinmelidir (Özdevecioğlu, 2004; 112).

ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı Çeşme yöresinde faaliyet gösteren büyük ölçekli otellerin yiyecek-içecek departmanlarında işgören devir hızı oranının yüksek olduğunu ve bu oransal yüksekliğin turizm sektörü, otel işletmeleri, işgörenler üzerinde yaptığı olumsuz etkilerin düzeylerinin belirlenmesidir. Ortaya çıkartılan bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için çözüm öneriler geliştirilerek öncelikle turizm sektörü bünyesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde insan kaynakları ve yiyecek-içecek departmanları yöneticilerine, akademisyenlere ve işgörelere, işgören devri konusunda Çeşme yöresine yönelik bir örnek oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın araştırma kısmında verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Çeşme'de otel işletmelerinin yiyecek-içecek üniteleri bünyesinde faaliyet gösteren her kademedeki işgörelere yönelik olarak 1 Nisan 2006 ile 30 Mart 2007 tarihleri arasında yapılmış olan anket çalışmasında, işgörelerin demografik özelliklerinin yanı sıra işgörelenin iş tecrübesine ve turizm sektöründeki işgören devrine yönelik genel önermelere yanıtlar aranmıştır. Araştırma çalışmasında verilen toplanması yiyecek-içecek departmanı bünyesinde faaliyet gösteren işgörelere ile karşılıklı görüşme yönteminin kullanılmasıyla sağlanmıştır. Veriler SPSS 11.5 istatistik programı ile analiz edilmiştir. SPSS istatistik programı yardımı ile veriler üzerinde frekans analizi ve standart sapma analizleri yapılmıştır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Türkiye'de İzmir İli Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında faaliyet gösteren işgörelere üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışmamızda Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 7 adet beş yıldızlı otelden 5'inde ve 9 adet dört yıldızlı otellerden ise 4 tanesinden anket çalışması için izin alınmış ve uygulama yapılmıştır. Uygulama alanında bulunan 4 ve 5 yıldızlı otelerde, yoğun sezonda, toplam yiyecek-içecek personeli sayısı ise ortalama 1150 işgörelere faaliyet göstermektedir. Araştırma çalışması ise Çeşme yöresinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanı mensubu 379 işgörelere uygulanmıştır.

Uygulama alanı olarak 4 ve 5 yıldızlı büyük otel işletmelerinin tercih edilme sebebi ise daha küçük ölçekli otel işletmelerine göre daha oturmuş örgüt yapılarına sahip olmaları, daha profesyonel yöneticilerle ve departman şefleriyle çalışmaları ve en önemlisi insan kaynakları adı altında ayrı bir departmana sahip olmalarıdır. Ayrıca büyük ölçekli otel işletmelerinde küçük ölçekli otel işletmelerine göre nitelikli işgücünün öneminin daha fazla önemsenmesi ve verilerin daha sağlıklı bir zemine oturtulması için tercih edilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörelere demografik durumlarının sorulmasındaki esas amaç, işgörelere demografik profilleri ile işgören devrine olan eğilimleri arasındaki korelasyonu saptamaktır. Anket formunu ikinci bölümünde ise işgören devri olgusu üzerine önermelerden oluşmaktadır. Bu önermelerin verilmesinin esas amacı, işgören bakış açısı ile, yöneticilerin işgören olgusuna bakış açıları, işgören devrinin nedenleri ve yüksek işgören devrinin ortaya çıkardığı olumsuz durumları saptamaktır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın bulgularının ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi işgörenlerin demografik profillerinin analizi ve işgörenlerin verilen önermelere verdikleri cevapların analizi şeklinde iki bölümden oluşmaktadır.

a) Araştırma Çalışmasına Katılan İşgörenlerin Demografik Profillerinin Analizi:

İşgören devri kavramı, bireyden ve işletmeden kaynaklanan bir kavram olmakla birlikte dış çevre faktörlerinin etkisi altında olan bir olgudur. İşgören devri oranı, uygulama yapılacak olan sektördeki işgörenlerin demografik yapılarıyla birlikte bağımlı değişkendir. Bu çerçevede araştırma çalışmasının ilk bölümünde, uygulama yapılan işgörelere demografik özellikleriyle ilgili olarak sorular sorulmuştur.

Araştırma çalışmasının ilk bölümünün ilk sorusu, araştırma çalışması işgörenlerin cinsiyetlerini belirlemek amacıyla, cinsiyetleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan 379 işgören'den 288'i (%76) bay, 91'i(%24) ise bayan'dır. Bu oran turizm sektörü genel istihdam oranı ile paralellik göstermektedir.

Araştırma çalışmasının diğer bir sorusu uygulamaya katılan işgörenlerin yaş aralığını bulmaya yöneliktir. Bu sorumuz 15 ile 50 ve üzeri yaşlar olmak üzere araştırma çalışmasına katılan işgörelere 8 seçenektan birisini seçme imkanı sunulmuştur. Uygulamaya katılan 379 işgörenin 79'u(%20,8) 15 ile 20 yaş aralığını, 163'ü(%43,0) 21 ile 25 yaş aralığını, 78'i(%20,6) 26 ile 30 yaş aralığını, 29'u(%7,7) 31 ile 35 yaş aralığını, 14'u(%3,7) 36 ile 40 yaş aralığını, 10'u(%2,6) 41 ile 45 yaş aralığını, 2'si(0,5) 46 ile 50 yaş aralığını, 1(0,3) işgören ise 51 ve üzeri yaş aralığı seçeneğini işaretlemiştir. 3(%0,8) işgören ise fikir beyan etmemiştir.

Araştırma çalışmasına katılan işgörelere, medeni durumlarını sorulmuştur. Bu sorunu esas amacı, bekar işgörenlerin evli işgörelere göre işgören devrine daha yatkın olması nedeniyle, araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarını oransal olarak saptanmasıdır. Araştırmaya katılan işgörenlerin 63'ü(16,6) evli olduğunu, 305'i(80,5) bekar olduğunu beyan etmiştir. Araştırma çalışmasına katılan işgörenlerin 11'i(2,9) medeni durumları hakkında fikir beyan etmemişlerdir.

Araştırma çalışmasında diğer bir soru olarak işgörenlerden, mensup oldukları yiyecek-içecek departmanındaki ünitelerini öğrenmeye yönelik olarak mutfak, servis ve bar olmak üzere üç temel üniteden birisini tercih etmeleri istenmiştir. Araştırma çalışmasına katılan yiyecek-içecek departmanı mensubu 379 işgörenden 88'inin(%23,2) mutfak, 201'inin(%52,9) servis ve 86'sının(%22,8) bar ünitesinde faaliyet gösterdiklerinin belirtmişlerdir. 4(%1,1) işgören ise fikir beyan etmemiştir.

Demografik Özellikler	Frekans (n)	(%)	Demografik Özellikler	Frekans (n)	(%)
<u>Cinsiyetiniz</u>			<u>Medeni Durumunuz</u>		
Erkek	288	76,0	Evli	63	16,6
Kadın	91	24,0	Bekar	305	80,5
Eksik Veri	0	0	Eksik Veri	11	2,9
TOPLAM	379	100	TOPLAM	379	100
<u>Yaşınız</u>			<u>En Son Aldığınız Diploma Derecesi</u>		
15-20	79	20,8	İlkokul	20	5,3
21-25	163	43,0	Ortaokul	44	11,6
26-30	78	20,6	Lise	241	63,6
31-35	29	7,7	Ön Lisans	44	11,6
36-40	14	3,7	Lisans	22	5,7
41-45	10	2,6	Yüksek Lisans	6	1,6
46-50	2	0,5	Doktora	1	0,3
51 ve üzeri	1	0,3	Eksik veri	1	0,3
Eksik veri	3	0,8	TOPLAM	379	100
TOPLAM	379	100			
<u>Çalışmakta Olduğunuz Ünite</u>			<u>Ünitedeki Göreviniz</u>		
Mutfak	88	23,2	Aşçı	78	20,6
Servis	201	52,9	Garson	176	46,5
Bar	86	22,8	Barmen	68	17,9
Eksik Veri	4	1,1	Eksik veri	57	15,0
TOPLAM	379	100	TOPLAM	379	100

Tablo-1: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Profillerinin Analizi

Araştırma çalışmasına katılan işgörelere faaliyet alanlarındaki görevleri sorulmuştur. 379 yiyecek-içecek işgörelinin 78'i(%20,6) aşçı, 176'sı(%46,5) garson ve 68'i(%17,9) barmen olduğunu ifade etmiştir. 57(%15) işgörel ise fikir beyan etmemiştir.

Araştırma çalışmasının diğler bir sorusu olarak yiyecek-içecek departmanı mensubu işgörellerinin eğitim durumunu saptamaya yönelik olarak sorulmuş yedi seçenekli bir seçmeli sorudur. Araştırmaya katılan işgörelilerin 20'si(%5,3) ilkokul mezunu, 44'ü(%11,6) ortaokul mezunu, 241'i(%63,6) lise mezunu, 44'ü(%11,6) ön lisans mezunu, 22'si(%5,7) lisans mezunu, 7'si(%1,9) ise lisansüstü eğitimi mezunu olduklarını beyan etmişlerdir. İşgörelilerden sadece 1'i(%0,3) mezun olunan eğitim durumu hakkında fikir belirtmemiştir.

b) Araştırma Çalışmasına Katılan İşgörelilerin İfadelere Katılım Oranlarına Yönelik Bulgular:

Araştırmanın bu aşamasında işgörelilere verilen 5'li likert önermelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma düzeyleri belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmaya katılan işgörelilerin önermelere katılım düzeyleri tespit etmek suretiyle bir takım sonuçlar elde edilmiştir.

Tabloda, yiyecek-içecek mensubu işgörelilerinin araştırma çalışmasında verilen önermelere verdikleri cevapların standart sapması ve aritmetik ortalaması belirlenmiştir. Ayrıca bu önermelerin en yüksek değeri 5, en düşük değeri 1'dir.

İşgöreliler, "Oteldeki Stratejik Düzeydeki (Üst Düzey) Yöneticiler İşgöreleni Önemsemektedir" önermesine 2,75'lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir.

Yiyecek-içecek mensubu işgörelileri "Oteldeki İnsan Kaynakları Yöneticileri İşgörelileri Tamamen Objektif Kriterlere Göre Seçiyor" önermesine 2,76'lık aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir.

Araştırmaya katılan işgöreliler "Oteldeki Ünite Yöneticileri (Şefler) İşgöreliler ile Yakından İlgilenmektedir" önermesine 3,14'lük aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir.

ÖNERMELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Oteldeki Stratejik Düzeydeki(Üst Düzey) Yöneticiler İşgöreleni Önemsemektedir	2,75	1,192
Oteldeki İnsan Kaynakları Yöneticileri İşgörelileri Tamamen Objektif Kriterlere Göre Seçiyor	2.76	1,110
Oteldeki Ünite Yöneticileri(Şefler) İşgöreliler ile Yakından İlgilenmektedir	3,14	1,178
Otelde Çalışanların Sürekli Değişimi İş Performansımı Olumsuz Bir Şekilde Etkiler	3,73	1,112
Otelde İnsan Kaynakları Yöneticileri İşgörelilere Mesleki Eğitim Vermektedirler	2,98	1,166
Otelde İş Arkadaşlarım İşletmeden Kendi İsteği Dışında İşten Ayrılırsa	3,85	1,078

Kendimi Huzursuz Hissederim		
Otelde Çalışanların Sürekli Değişmesi İş Performansımı Olumsuz Yönde Etkiler	3,82	1,051
Otelde Sürekli İşten Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum	2,54	1,262
Aldığım Maaş, Yaptığım İşe Göre, Düşük Olduğundan Dolayı, Yaptığım İşten Zevk Almıyorum	3,25	1,240
Otelde Terfi ettirme/Yükselme Objektif(Tarafsız) Kriterlere Göre Yapılıyor	2,77	1,168
Otelde Çalışanlara Genellikle Fazla Mesai Ücreti Ödenmektedir	2,05	1,204
Otelde Çalışanlar Genellikle, Kendilerini ve Yeteneklerini Geliştirme İmkani Bulamadıklarından Dolayı İşten Ayrılmaktadır	3,04	1,124
Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşten Ayrılmaktadırlar	3,25	1,103
Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar	3,82	1,007
Otelde Çalışanlar, Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar	3,38	1,094
Otelde Çalışanlar, Genellikle Sezonun Bitmesi Nedeniyle İşlerinden Ayrırlar	3,81	1,030
Otelde Çalışanlar, Genellikle Maaşlarını Zamanından Geç Almaktadır	2,68	1,164
Otelde Çalışanlar, Genellikle Yaptıkları İşlerin Takdir Edilmediğinden Dolayı İşlerinden Ayrırlar	3,09	1,087
Otelde Çalışanlar, Genellikle Yükselme İmkanlarının Kısıtlı Olmasından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar	3,27	1,084
Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Düzensizliğinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar	3,76	1,124
Fırsatım/İmkanım Olsa Başka Bir Sektörde Çalışmak İsterim	3,31	1,286
Turizm Dışında, Başka Bir Sektörde Daha Düşük Ücretle Çalışmak İsterim	2,52	1,203
Turizm Sektörü, Türkiye İçin Gelecekte Çok Önemli Bir Sektör Olacaktır	3,78	1,167
Türkiye'deki Otelde Çalışan Personelin İşyerini Değiştirme Oranı Çok Yüksek	3,80	1,077

Tablo-2: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Verilen Önermelere İlişkin Düşüncelerinin Analiz

Uygulamaya katılan işgörenler “Otelde Çalışanların Sürekli Değişimi İş Performansımı Etkiler” önermesine 3,73'lük aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir.

Araştırma çalışmasına katılan işgörenler “Otelde İnsan Kaynakları Yöneticileri İşgörelere Mesleki Eğitim Vermektedirler” önermesine 2,98'lik aritmetik ortalama sonucu ile fikrim yok seçeneğine oldukça yakın cevaplar vermişlerdir.

İşgörenler “Otelde İş Arkadaşlarım İşletmeden Kendi İsteği Dışında İşten Ayrılırsa Kendimi Huzursuz Hissederim” önermesine 3,85’lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir.

İşgörenler “Otelde Çalışanların Sürekli Değişmesi İş Performansımı Olumsuz Yönde Etkiler” önermesine 3,82’lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,051’dir.

İşgörenler “Otelde Sürekli İşten Çıkarılma Korkusu Yaşıyorum” önermesine 2,54’lük aritmetik ortalama sonucu katılmıyorum ile fikrim yok seçenekleri arası cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,262’dir.

İşgörenler “Aldığım Maaş, Yaptığım İşe Göre, Düşük Olduğundan Dolayı, Yaptığım İşten Zevk Almıyorum” önermesine 3,25’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,240’dır.

İşgörenler “Otelde Terfi ettirme/Yükseltme Objektif(Tarafsız) Kriterlere Göre Yapılıyor” önermesine 2,77’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar alınmıştır. Bu önermenin standart sapması ise 1,168’dir.

İşgörenler “Otelde Çalışanlara Genellikle Fazla Mesai Ücreti Ödenmektedir” önermesine 2,05’lik aritmetik ortalama ile katılmıyorum seçeneğine oldukça yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,204’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar Genellikle, Kendilerini ve Yeteneklerini Geliştirme İmkânı Bulamadıklarından Dolayı İşten Ayrılmaktadır” önermesine 3,04’lük aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,124’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Lojman ve Konaklama Sorunu Nedeniyle İşten Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,25’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,103’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Fazla Olması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,82’lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması 1,007’dir.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Sosyal Güvencelerinin Olmaması Nedeniyle İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,38’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,094’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Sezonun Bitmesi Nedeniyle İşlerinden Ayrılırlar” önermesine 3,81’lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,030’dur.

Uygulamaya katılan işgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Maaşlarını Zamanından Geç Almaktadır” önermesine 2,68’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,164’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Yaptıkları İşlerin Takdir Edilmediğinden Dolayı İşlerinden Ayrılırlar” önermesine 3,09’luk aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması 1,087’dir.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Yükselme İmkanlarının Kısıtlı Olmasından Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,27’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,084’tür.

İşgörenler “Otelde Çalışanlar, Genellikle Çalışma Saatlerinin Düzensizliğinden Dolayı İşlerinden Ayrılmaktadırlar” önermesine 3,87’lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,124’tür.

İşgörenler “Fırsatım/İmkanım Olsa Başka Bir Sektörde Çalışmak İsterim” önermesine 3,31’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,286’dır.

İşgörenler “Turizm Dışında, Başka Bir Sektörde Daha Düşük Ücretle Çalışmak İsterim” önermesine 2,52’lik aritmetik ortalama ile fikrim yok seçeneğine yakın görüş belirtmişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,203’tür.

İşgörenler “Turizm Sektörü, Türkiye İçin Gelecekte Çok Önemli Bir Sektör Olacaktır” önermesine 3,78’lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın bir oran olarak belirlenmiştir. Bu önermenin standart sapması ise 1,167’dir.

İşgörenler “Türkiye’deki Otellerde Çalışan Personelin İşyerini Değiştirme Oranı Çok Yüksek” önermesine 3,80’lik bir aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın bir cevap vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1,077’dir.

SONUÇ

Çalışmanın yazınsal taranmasında yiyecek-içecek departmanının otel işletmeleri açısından önemi belirlenmiştir. Ayrıca yazınsal tarama sonucunda işgörenlerin demografik faktörlerinin işgören devri ile direkt ilişki içerisinde olduğu gençlerin ve bekar işgörenlerin işgören devrine daha eğilimli oldukları saptanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında ise işgörenlerin yaklaşık %80’inin bekar ve yaklaşık %83’ünde 15-30 yaş aralığındaki gençler olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın yazınsal araştırma bölümünde gençlerin yaşlılara göre, bekarlarında

evlilere göre işgören devrine daha eğilimli olduğunun sonucuna ulaşılması nedeniyle, otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren işgörenlerin demografik faktörlerin etkisiyle, işgörenlerin, işgören devrine eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın araştırma bölümünde işgörenlerin önermelere verdikleri cevaplarda, işletmede işgörenlerin sürekli değişmesinin performanslarını olumsuz yönde etkilediğini, işgörenlerin oteldeki iş arkadaşlarının işletmeden kendi isteği dışında işten ayrılmalarında kendilerini huzursuz hissettikleri, otelde çalışanların sürekli değişmesinin işgörenlerin iş performanslarını olumsuz yönde etkilediğini, Türkiye'deki otellerde çalışan personelin işyerini değiştirme oranı çok yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Önermelere verilen bu cevaplarda işgörenlerin direkt işgörene devrine maruz kalmasalar bile, işgören devri, işgören devrinin yüksek olduğu işletmelerde işgörenlerin performansını düşüren bir faktör olduğu belirlenmiştir. Özellikle otomasyonun çok sınırlı olduğu emek-yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe işgören devrinin kontrol altında tutulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde işgören devri ile ilgili yapılacak olan çalışmalarda otelcilik sektörü ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren farklı bir iş kolunun karşılaştırmalı analizinin yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, Akın, Ebru Tarcan, Eda Atılğan, (2001), **İşgören Devrinin Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma**, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi- Nevşehir Turizm İşl. ve Otel. Y.O. Hafta Sonu Seminerleri VII, Şubat-2001.
- Aksu, Akın, (1996), **İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Aktaş, Ahmet, (2001), **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ambika, Mehta, **The Challenge Of Hotel Employee Turnover**, HVS International, www.hvs.international.com(Çevrimiçi:25.01.2006).
- Avcıkurt Cevdet, Barış Erdem, (2005), **Turizmde Bölgesel Tanıtma ve Bursa İli Bölgesel Tanıtım Modeli**, I. Bursa Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı.
- Aydemir, Fazıla Çakır, (1996), **Yiyecek- İçecek Hizmetleri**, Gastronomi Dergisi, No:8.
- Aydın, Şule, (2005), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, Güner, **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, www.isguc.com.tr (Çevrimiçi:03.12.2005), Cilt:6, Sayı:2, s.1.
- Demir, Cengiz, Berrin Güzel, (2005), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005.
- Demir, Cengiz, Özgür Hakan Çavuş, (2005), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs-2005.
- Dünya Turizm Örgütü, <http://www.unwto.org> (Çevrimiçi: 22.11.2007).
- Ehtiyar, Rüya, (1996), **Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma**, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları.

- Erdil, Oya, Halit Keskin, Erdal Deniz, (2001), **Bir Maliyet unsuru olarak işgücü devir hızı oranlarının işletmeler açısından önemi**, 9. Ulusal Yönetim Organizasyonu Kongresi, İstanbul Üniversitesi-24-26 Mayıs 2001, İstanbul, www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular//kongrebook (Çevrimiçi: 04.01.2008).
- Ertan, Hayrettin, (1997), **Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından işgören devir hızı anlam ve önemi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Gönenç Güler, Emel, (2006), **Edirne’de Turizme Yönelik Ürünlerin Geliştirilmesi**, II. Eğirdir Turizm Sempozyumu Bildirileri Kitabı.
- İngiltere Personel Geliştirme Departmanı ([United Kingdom Department of Personnel Development](#)).
- Kılıç, Cem, (2000), **Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerin Analizi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kuşluvan, Salih, Zeynep Kuşluvan, (2004), **Turizm İşletmelerinde İşgören Devri**, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:1, Sayı:1.
- Mullins, J. Laurie, (1995), **Hospitality Management A Human Resource Approach**, Pitman Publishing.
- Olalı Hasan, Meral Korzay, (1993), **Otel İşletmeciliği**, Betaş Yayınları, İstanbul.
- Örücü, Edip, Zeki Atıl Bulut, Ali Naci Karabulut, (2005), **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Ve Ödül Yönetimi Sistemi(Muğla İli Örneği)**, Gazi Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, 7/1(2005).
- Özdevecioğlu, Mahmut, (2004), **Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri**, Amme İdaresi Dergisi, 37/7, Aralık-2004.
- Özdipçiner, Nuray Selma, Velittin Kalıncara, (2005), **Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt;16, Sayı:1, 2005.
- Roderick D., Iverson, (1999), **An Event Analysis Of Employee Turnover: The Case Of Hospitality Employees In Australia**, Science Direct, Volume 9, Number:4
- Sağlam, Güler Arı, (2003), **Yöneticiye Duyulan Güven Bağlılığı Arttırır mı?**, Gazi Üni. Tic. Turizm Eğitim Fak. Dergisi, Yıl:2003, Sayı:2.
- Sarıoğlan, Mehmet, (2007), **Şarap Turizmi ve İzmir Yöresinde Şarap Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi**, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007), Çeşme-İzmir.
- Şahin, Seda, (2005), **Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taşkın, Engin, (1997), **Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü ve Azaltılması**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Tütüncü, Özkan, Mahmut Demir, (2002), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketliliğinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara-2002.
- Usal, Alparslan, Osman Avşar Kurgun, (2006), **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi**, Detay Yayınları-Ankara.
- www.cipd.co.uk, **Chartered Institute of Personnel and Development 2002**, (Çevrimiçi:14.12.2005).
- Yenipınar, Uysal, (2005), **Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz**, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, Yıl:2005.