

Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Employee Turnover Analysis: A Case Study in Rated-hotel Operations in Ankara

Muharrem TUNA

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

ÖZ

Bu çalışma, otel işletmelerinde personel devir hızını belirlemek ve nedenlerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Ankara'da faaliyette bulunan yıldızlı otel işletmelerinin tamamıdır. Örneklem ise, 52 adet yıldızlı otel işletmesinden oluşmaktadır. Çalışma verileri, T testi ve ANOVA istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada, otel işletmelerinde kapsamlı bir oryantasyon eğitimi verilip verilmediği, yazılı iş tanımı bulunup bulunmadığı ve yıldız sayısına göre, personel devir oranının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, personel devir oranı, oryantasyon eğitimi verilen işletmelerde, verilmeyenlere; yazılı iş tanımı bulunan işletmelerde, bulunmayanlara oranla düşük çıkmıştır. Ayrıca, yıldız sayısı yüksek olan otellerin personel devir oranı düşük, yıldız sayısı düşük olan otellerin ise, yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, otellerde personel devir oranını azaltmak için yazılı iş tanımları hazırlanması ve oryantasyon eğitimi çalışmalarına öncelik verilmesi gibi öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar sözcükler: İnsan kaynakları yönetimi, personel devir oranı, konaklama işletmeleri, Ankara

ABSTRACT

This study has been prepared to determine turnover rate and to research reasons of turnover. Questionnaire" technique has been utilized to obtain data. The universe of the study consists of all hotels operating in Ankara. From which 52 of them has been sampled. Frequency tables, t test and ANOVA methods has been applied to analyze the data. In this study personnel turnover ratio has been analyzed by availability of orientation training, written job description and number of stars that hotels are assigned to determine differences. In the study, availability of comprehensive orientation training; whether there exist written job description and whether personnel turnover ratio differs, based on the number of stars that hotels are assigned has been investigated. The findings of the research has revealed that, personnel turnover ratio found to be lower in hotels where orientation training were provided to personnel a relative to those were not provided; and again relative to that of not exist. Furthermore, personnel turnover ratio found to be lower with high number hotels relative to that of low number star hotels. Based on these findings proposals has been developed to reduce employee turnover such as preparing a written job description and orientations training which should have priority over other means.

Key words: Human resources management, employee turnover, hospitality industry, Ankara

GİRİŞ

Personel 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. Konaklama 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 ve Demir 2002:39).

Personel devri, işten ayrılma ve katılmaları ilgilendiren bir durum olduğundan, bunun nedenle-

rinin bilinmesinde yarar vardır. Genel bir değerlendirme yapıldığında, işten ayrılmaların gönüllü veya gönülsüz olmak üzere iki farklı nedene bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Cheng ve Brown 1998: 137). Hangi şekilde olursa olsun, bu devrin yüksek veya düşük olması, örgütsel faaliyetleri yakından ilgilendirmektedir.

Personel devrinin yüksek olmasının, işletmelere olan maliyeti oldukça yüksektir. Bu maliyetler; yeni işe alma, duyurum, eğitim gibi giderlerden oluşmaktadır. Bir personelin işten ayrılmasının işletmeye maliyeti, ayrılan personel maaşının yaklaşık iki katına tekabül etmektedir ve bu olumsuz etki her sektör için yaklaşık aynı ölçüde geçerlidir (DeConinck

ve Bachmann; 2005:874). Bu nedenle, personel devir oranını kontrol altında tutmak ve bunun için iş analizleri gibi araçlardan yararlanmak gerekmektedir (Tütüncü ve arkadaşları 2003:117).

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Personel devri hem akademisyenler hem de uygulamacılar açısından büyük bir öneme sahip olduğundan son yıllarda bu konuda birçok araştırma yapılmıştır (Griffeth ve Hom 1995; Johnson ve arkadaşları 1993; Pearson 1995; Steers ve Mowday 1981). Söz konusu araştırmalarda elde edilen sonuçlar, personel devrinin önemini pekiştirmiş ve yöneticilerin bu konuya olan ilgisini arttırmıştır. Literatür incelemesi kısmında personel devri konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan bazı çalışmalarla ilgili bulgu ve sonuçlara değinilmiştir.

Bu alanda, çeşitli ülkelerde sektörel bazda yapılan bazı araştırmalarda personel devir oranı hesaplanmıştır. ABD’de otel işletmelerinde yapılan ölçümlere göre, personel devir oranı, % 53,2 (Quek, 1997) ve % 47,35 (Simons ve Hinkin 2001:65) olarak bulunmuştur. Bu araştırmalarda, oda sayısı ile personel devir oranı arasında ters bir orantı ortaya çıkmıştır. Bu oran, aynı ülkede yiyecek-içecek endüstrisinde farklı yıllarda yapılan araştırmalara göre, genellikle % 90’ın üzerinde gerçekleşmiştir (Deloitte ve Touche 2001). Almanya’da 2392 özel sektör işletmesinde iki yıl süren bir araştırmada, ortalama personel devir oranının % 17,5 olduğu bulgusuna erişilmiştir (Backes-Gellner ve arkadaşları 1997: 328). Tütüncü ve Demir (2002:142)’in, Türkiye’de Muğla ve çevresinde yer alan kıyı otelleri üzerinde yaptıkları araştırmada ise, personel devir oranı ortalaması, ABD’deki oranlara yakın bir oran olarak, % 49,79 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, bölümlere göre personel devir oranına bakıldığında; en yüksek oranın yiyecek içecek bölümünde, en düşük oranın ise, muhasebe bölümünde gerçekleştiği görülmüştür.

Türkiye’de sektörler göre personel devir hızına bakıldığında, perakende, teknoloji ve tekstil en yüksek personel devir oranına sahip olan sektörlerdir. Otomotiv ve ilaç sanayi ise, düşük personel devrine sahip gruplar içerisinde en başlarda gelmektedir (Çoban 2005:53). Türkiye’de tüm bu sektörleri kapsayan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırmada, kriz dönemlerinin işletmelere olan etkisi incelenmiş ve en önemli ikinci etkinin personel devir oranının yükselmesi olduğu sonucuna varılmıştır (Öğüt 2003 :295).

Personel devir oranının yüksek olması, işletmeye direkt ve indirekt maliyetler yükler. Direkt ma-

liyetler; zaman kaybı, yeni personelin bulunması ve işe alınması ile yer değiştiren personelin eğitimi konularında yapılacak harcamalardan oluşmaktadır. Endirekt maliyetler ise, işe yeni alınan veya yer değiştiren personelin, işe alışma döneminden önceki mal ve hizmet üretiminde yaptığı kayıplarıdır (Phillips 1990:61; Woods ve Macaulay 1989: 80). Personel devrinin işletmelere olan mali yükü konusunda ABD’de yapılan bir araştırmaya göre (Birchfield 2001: 33), yeni işe başlayan personelin ortalama işe giriş maliyetinin 3224 \$ olduğu belirlenmiştir. Yüksek teknoloji üreten veya uzman personel çalıştıran işletmeler ile yöneticilerde bu maliyetler daha da artmaktadır (Batt ve Valcour 2003:189).

Personel devri konusunda yapılan araştırmaların bir kısmı, işletmenin verimliliğine katkısı konusuna odaklanmıştır. Bunlardan Birnbaum ve Somers (1993:2), performans ile personel devri arasındaki ilişkiyi araştırmış; ancak bu iki kavram arasında bir ilişki olduğuna dair bir bulguya erişememişlerdir. Ağdelen ve Erkut (2003:73), üretim sektörünün farklı alanlarında yaptıkları araştırmada, personel devir oranının artmasının, işgücü verimliliğini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Glebbeek ve Bax (2004:277), yüksek personel devrinin yararları ve zararlarını belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Buna göre, düşük personel devir oranının işletmeye birçok olumlu katkısı olduğu, zararının ise yok denecek kadar az olduğu vurgulanmıştır.

Slattery ve Selvarajan (2005:53), geçici işçilerin personel devir oranı konusunda yaptığı çalışmada, özellikle düzenli olarak çok sayıda geçici işçi çalıştıran işletmelerin, örgütsel bağlılığı arttırmak ve işten ayrılmaları azaltmak için, iş yerinde çalışma koşullarını iyileştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Akıncı (2002:1); beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, personel devri ile personelin iş doyumunun sağlanması arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada, iş doyumu yüksek olan işletmelerde, personel devir oranının düşük olduğu gözlenmiştir.

Norveç’te yapılan bir araştırmada, personel devri ile maaşlar ve yan ödemeler (prim,sosyal güvence, emeklilik planları gibi), arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, maaş ve yan ödemeler arttıkça, personel devir oranında bir düşüş olduğu görülmüştür. Maaş ile yan ödemeler karşılaştırıldığında, yan ödemelerin, personel devrinin azalmasında daha önemli bir araç olduğu sonucuna varılmıştır (Dale-Olsen 2006:87). Lynn (2002:443), yiyecek-içecek işletmelerinde müşterilerin çalışanlara verdiği bahşişlerin miktarının, personel devir oranına etki-

sini incelemiş; bu kavramlar arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada, personel devir oranının artması ile bahşişlerde bir azalma olduğu gözlenmiştir.

Krackhardt ve Porter (1985:242) araştırmalarında, personel devrinin, işten ayrılan personelin iş tatmini ve bağlılığındaki karmaşık etkisine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka araştırmada, personel devir oranı ile hizmet kalitesi arasındaki ilişki araştırılmış ve bu iki kavram arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Garland ve arkadaşları 1995: 370). Falch ve Strom (2005:611), eğitim sektöründe personel devir oranını etkileyen faktörleri araştırmış ve okul büyüklüğünün işten ayrılmalara etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Tütüncü (2000:115)'nün karayolu ulaştırma işletmelerinde yaptığı araştırmada, işten ayrılmalarda en büyük etkenin vardiya saatlerindeki düzensizlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin ortalama 2,5 yılda bir iş değiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu oran, diğer ülkelerle kıyaslandığında yüksek bir oran olup; Amerika Birleşik Devletlerinde 8 yıldır. Araştırmada, iş değiştirmelerde temel nedenin işletme sahipleriyle yaşanan sorunlar olduğu belirlenmiştir (Birdir 2000:147)

Carley (1992:20), örgütün öğrenme kapasitesi ve personel devri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmada, örgütsel yapılar; takımlar ve hiyerarşik yapılar olarak iki grupta değerlendirilmiştir. Örgütsel öğrenmede, hiyerarşik örgütlerin personel devrinin yüksek olmasından daha az etkilendikleri, takımların ise öğrenme konusunda hiyerarşik örgütlere göre daha hızlı ve daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rasch ve Harrell (1989:13), yönetim danışmanlık firmalarında çalışan personelin iş tatmininin yüksek, personel devir oranının düşük olma nedenleri konusunda bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, iş tatmini ve personel devrinin, çeşitli psikolojik karakteristiklerden kaynaklanan bireysel farklılıklardan etkilendiği vurgulanmıştır. Personel devir hızının yüksek olduğu örgütlerde vizyon ve misyon tüm personel tarafından açık olarak bilinmemektedir. Bu durum örgütlerde takım ruhunun gelişmesini ve görev bilincinin oluşmasını da engellemektedir. Bu konuda SÜTAŞ firmasında yapılan bir çalışmada personel devir oranı ile çalışanların motivasyonu arasında ters yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir (Sıgırı ve Yapar 2002:142).

Literatür taraması sonucunda, personel devir hızının işletmeler için önemli bir etkinlik göstergesi olduğu ve düşük düzeyde tutulmasının gereği ortaya

çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda, personel devir oranının yüksek olması durumunda, çalışanların verimliliğinin düştüğü, üretim kalitesinin azaldığı belirlenmiştir. Bu araştırmalarda personel devir oranının düşürülmesi için; personelin iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılığının artırılması ile, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Hizmet sektörünün önemli bir dalı olan otel işletmeleri, emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir işletmecilik alanıdır. Bu özelliğe sahip olan işletmelerde, insan unsurunun önemi tartışılmazdır. İnsan; kalitenin, başarının, karlılığın ve verimliliğin en önemli belirleyicisidir. Bu nedenle, işletmelerde işten ayrılmaların artması, yani personel devir oranının yükselmesi, arzu edilmeyen bir durumdur.

Personel devir oranı yüksek olan işletmelerde, kaliteli hizmet sunmak ve bunun sürekliliğini sağlamak oldukça zordur. Hizmet kalitesinin yüksek düzeyde tutulması, nitelikli ve deneyimli personel ile mümkündür. İşe yeni alınan personel, işe uyum sağlama aşamasında genellikle yüksek oranda hata yapar. Bu hatalar, hem işletmeye maddi zarar verir, hem de müşteriler üzerinde olumsuz etkilerde bulunur. Bundan dolayı, işten ayrılmalar kontrol altında tutulmalı ve personel devir oranının yüksek seviyelere çıkması önlenmelidir.

İşten ayrılmaların artması birçok faktörden kaynaklanabilir. Bunun önlenmesi, yöneticilerin bu nedenler hakkında bilgi sahibi olmasıyla mümkündür. Literatürde, personel devir hızını etkileyen birçok değişken konusunda yapılan çok sayıda araştırma göze çarpmaktadır. Ancak, personel devir oranı ile işletmenin statüsü, yazılı iş tanımları ve oryantasyon eğitimi arasındaki ilişkileri içeren yeterli çalışmaya bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışma kapsamında sözkonusu ilişkilerin test edilmesi amaçlanmaktadır. Buradan elde edilen sonuçlar, özellikle otel işletme yöneticileri için, personel giderlerinin ve işe alma maliyetlerinin düşürülmesi, moralin artırılması, örgütsel sadakatın yükseltilmesi gibi yararlar sağlayacaktır.

METODOLOJİ

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilme nedeni; ekonomik olması, konu ile ilgili daha fazla veriye ulaşma imkanı olması ve elde edilen verilerin istatistiksel olarak analiz edilebilmesidir. Anket formu hazırlanma aşamasından önce, bazı işletme yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Bu kişilerin gö-

rüşleri ve ilgili literatürün incelenmesi sonrasında bir soru formu geliştirilmiştir. Form hazırlandıktan sonra beş işletmede pilot uygulama yapılmış ve elde edilen geribildirim sayesinde, anket formuna son hali verilmiştir. Daha sonra, anketin uygulama safhasına geçilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyette bulunan 96 adet yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır (<http://www.atid.org.tr/test/uyeizle.php>). Hazırlanan anket formu, halen faal olan bu işletmelerin tamamına postalama yöntemiyle ulaştırılmıştır. Geri dönmeyen anket formları için ilgili işletmelere gidilmesi suretiyle örneklem sayısı arttırılmıştır. Bu yollarla, 96 işletmenin 52'sinden yanıt alınmış ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Örneklem çapının belirlenmesinde Ryan'ın (1995) formülü kullanılmıştır. Formülde, katlanılabilir hata oranı 0,1 olarak alınmış ve asgari 31 işletmenin örneklem olarak değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Anket uygulanan işletme sayısı 52 olduğu için, örneklem sayısı istenen sayıya ulaşmıştır.

Araştırmada, iki hipotezin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu hipotezler, personel devir oranının otel işletmelerinde yıldız sayısına ve iş tanımı bulunup bulunmamasına göre farklılık gösterip göstermediğidir. Hipotezlerden birincisi, daha önce başka ülkelerde yapılan çalışmaların ülkemizde uygulanması için oluşturulmuştur. Diğer hipotez ise, iş tanımı bulunan işletmelerde, personel devir hızının farklılık gösterebileceği düşüncesi ile araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmektedir.

Hipotez 1;

$h_0 / h_1 =$ Otel işletmelerinde personel devir oranı ile yıldız sayıları arasında istatistiksel olarak fark yoktur/vardır.

Hipotez 2;

$h_0 / h_1 =$ Otel işletmelerinde yazılı iş tanımı bulunması ile personel devir oranları arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Hipotez 3;

$h_0 / h_1 =$ Otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi verilmesi ile personel devir oranları arasında anlamlı bir fark yoktur/vardır.

Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3'te yer alan değişkenlerden personel devir oranı, işletmelerin geçmiş verilerinin elde edilmesi doğrultusunda hesaplanmıştır. Bunun için, işletmelerin ortalama personel sayıları ve geçmiş yılda gönüllü veya gönülsüz olarak işten ayrılan toplam personel sayıları yöneticilere

sorulmuştur. Personel devir oranı, işten ayrılan personel sayısı, ortalama personel sayısına bölünerek bulunmuştur.

Çalışmada elde edilen veriler, SPSS istatistik programı ortamında analiz edilmiştir. Analizde, açıklayıcı ve çıkarımsal istatistik yöntemleri kullanılmıştır. İlk kısımda; otel yıldız sayısı, anketi cevaplayanların görevi ve eğitim durumu gibi değişkenlerin frekans tabloları düzenlenmiştir. Hipotezlerin testinden önce, Hotelling's T^2 testi yapılmış ve $p < 0,05$ olduğundan, verilerin dağılımının, çok değişkenli normal dağılıma uyduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, T Testi ve ANOVA yöntemleri kullanılarak analizler yapılmıştır. Anketin güvenilirliği için yapılan Cronbach Alpha Testine göre, güvenilirlik değeri % 71'dir. Bu değer, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

BULGULAR

Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin yıldız sayılarına bakıldığında, 3 yıldızlı otel işletmeleri, % 26,9 ile en büyük grubu oluşturmaktadır (Tablo 1). Beş yıldızlı otel işletmeleri ise, en küçük grubu oluşturmaktadır. Bunun nedeni, Ankara'da yer alan beş yıldızlı otel sayısının göreceli olarak az olmasıdır.

Anket formunu cevaplayan yöneticilerin görevlerine göre dağılımına bakıldığında, en büyük grubu, % 48,1 ile bölüm müdürlerinin oluşturduğu görülmektedir. Anket, özellikle yıldız sayısı düşük otellerde genel müdürler tarafından doldurulmuş olup; bu oran % 28,8'dir (Tablo 1).

Yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında, en büyük grubun, % 53,8 ile üniversite mezunlarından oluştuğu görülmektedir (Tablo-1). Bu oran, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin eğitim seviyesinin genelde yüksek olduğunu göstermektedir.

Yıldız sayısına bakılmaksızın, örneklem içerisindeki otel işletmelerinin personel devir oranı ortalaması % 34'tür. Burada yer alan değer, geçtiğimiz yıl içerisinde işten ayrılan personel sayısının, ortalama personel sayısına bölünmesiyle bulunmuştur. Buna göre, örneklem içerisinde yer alan işletmelerde en düşük personel devir oranının % 17; en yüksek oranın ise % 57 olduğu görülmektedir (Tablo-2). Bu oranın, ABD otellerinin personel devir oranı (% 53,2) ve Türkiye'de kıyı otellerinde yapılan araştırmada elde edilen orandan (% 49,8) oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminde yer alan işletmeler içerisinde, personel devir oranı en düşük olan grup, % 20 ile 5 yıldızlı otel işletmeleridir. En yüksek personel devir oranına sahip olan grup ise, bir

Tablo 1. Otel yöneticilerine ilişkin demografik bilgiler

| Otel İşletmelerinin Yıldız Sayılarına Göre Dağılımı | | | | |
|---|---------|-----------|-------------------|---------------------|
| | Frekans | Yüzde (%) | Geçerli Yüzde (%) | Birikimli Yüzde (%) |
| 1 Yıldız | 11 | 21,2 | 21,2 | 21,2 |
| 2 Yıldız | 10 | 19,2 | 19,2 | 40,4 |
| 3 Yıldız | 14 | 26,9 | 26,9 | 67,3 |
| 4 Yıldız | 11 | 21,2 | 21,2 | 88,5 |
| 5 Yıldız | 6 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| Toplam | 52 | 100,0 | 100,0 | |

Anket Formunu Cevaplayan Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|-------------------------|---------|-----------|---------------|-----------------|
| Genel Müdür | 15 | 28,8 | 28,8 | 28,8 |
| Genel Müdür Yardımcısı | 1 | 1,9 | 1,9 | 30,8 |
| Bölüm Müdürü | 25 | 48,1 | 48,1 | 78,8 |
| İnsan Kaynakları Müdürü | 11 | 21,2 | 21,2 | 100,0 |
| Toplam | 52 | 100,0 | 100,0 | |

Anket Formunu Cevaplayan Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

| % | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
| | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde | | |
| Lise | 23 | 44,2 | 44,2 | 44,2 |
| Üniversite | 28 | 53,8 | 53,8 | 98,1 |
| Yüksek Lisans | 1 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| Toplam | 52 | 100,0 | 100,0 | |

yıldızlı otel işletmeleridir (% 44). Yapılan ANOVA analizinde, F değeri 19,071 olup; $p < 0,05$ olduğu için anlamlı bir fark söz konusudur. Bu değerlere göre, yıldız sayısı arttıkça, personel devir oranında bir azalma ortaya çıkmaktadır. Yani, hipotez 1'de ifade edilen h_0 hipotezi reddedilmekte ve h_1 hipotezi kabul edilmektedir (Tablo-3).

Yazılı bir iş tanımı bulunan işletmelerde personel devir oranı % 25, diğer işletmelerde ise % 42'dir (Tablo-4). Bu iki ortalamanın farkına ilişkin yapılan T Testine göre, $T = -8,853$, $p < 0,05$ olduğundan, ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Buna dayalı olarak, yazılı iş tanımı bulunan otel işletmelerinde personel devir oranının, diğer işletmelere nazaran daha düşük olduğu söylenebilir. Buna göre, hipotez 2'de belirtilen h_0 hipotezi reddedilmekte ve h_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-5'e göre, kapsamlı oryantasyon programı uygulayan işletmelerde personel devir oranı % 22, oryantasyon programı uygulamayan işletmelerde ise, personel devir oranı, % 43'tür. Yapılan ANOVA testine göre F değeri 21,871, $p < 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Buna göre, hipotez 3'te belirtilen h_0 hipotezi reddedilmekte ve h_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-6'ya göre, işgücü talebi İnsan Kaynakları Bölümü ya da bir grup uzman tarafından belirleniyorsa, personel devir oranı düşüktür (% 20). Eğer bu karar Genel Müdür ya da diğer bölüm müdürleri tarafından veriliyorsa personel devir oranı yüksek düzeyde seyretmektedir (% 43). Yapılan ANOVA Testine göre, F değeri 27,904, $p < 0,05$ olduğu için, değişkenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

TARTIŞMA

Araştırmada, ankete cevap veren otel yöneticilerinin % 53, 8'inin üniversite mezunu, % 44,2'sinin ise lise mezunu olması, otel işletmelerinde eğitim düzeyinin genellikle yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışmada, örneklem içerisinde yer alan Ankara'daki farklı yıldız statüsündeki otellerin ortalama personel devir oranı, % 34 olarak bulunmuştur. Yıldız sayılarına göre yapılan değerlendirmede, en düşük personel devir oranı beş yıldızlı otel işletmelerinde

Tablo 2. Araştırmaya konu olan işletmelerde personel devir oranları

| | N | En küçük | En büyük | A.O. | S.S. |
|-------------------------|----|----------|----------|------|------|
| Personel Sayısı | 52 | 9 | 327 | 44,7 | 58,9 |
| Ayrılan Personel Sayısı | 52 | 4 | 59 | 11,6 | 10,4 |
| Personel Devir Oranı | 52 | 0,17 | 0,57 | 0,34 | 0,11 |

Not: N: Örneklem sayısı, A.O: Aritmetik ortalama, S.S: Standart Sapma.

Tablo 3. Yıldız sayılarına göre işletmelerde personel devir oranı

| Yıldız Sayısı | N | A.O. | S.S. | F Değeri | P Değeri |
|---------------|----|------|-------|----------|----------|
| 1 Yıldız | 11 | 0,44 | 0,072 | 19,071 | 0,000 |
| 2 Yıldız | 10 | 0,42 | 0,094 | | |
| 3 Yıldız | 14 | 0,36 | 0,069 | | |
| 4 Yıldız | 11 | 0,24 | 0,072 | | |
| 5Yıldız | 6 | 0,20 | 0,018 | | |
| Toplam | 52 | 0,34 | 0,113 | | |

Not: N: Örneklem sayısı, A.O: Aritmetik ortalama, S.S: Standart Sapma.

(% 20), en yüksek oran ise, bir yıldızlı otel işletmelerinde (% 44) gerçekleşmiştir. Bulgulara göre, otel işletmelerinin yıldız sayısı arttıkça, personel devir oranı azalmaktadır. Bu oran, yazılı iş tanımı bulunan otel işletmelerinde (% 25), olmayanlara (% 42) oranla daha düşük gerçekleşmektedir. Oryantasyon eğitimi verilmesi, işe alınan personelin uyum sorununun aşılmasına yardımcı olduğundan, işten ayrılmaları azaltmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kapsamlı oryantasyon programı uygulayan işletmelerde personel devir oranının % 22, oryantasyon programı uygulamayan işletmelerde ise % 43 olması, bu varsayımı doğrulamaktadır.

Araştırma sonucunda bulunan personel devir oranı (% 34), Almanya'da yapılan çalışmada bulunan değerden (% 17,5) oldukça yüksek, ABD'de yapılan çalışmada bulunan değerden (% 53,2) ise düşüktür. Bu değerlerden hareketle, Almanya'da personel devir oranının düşük olmasının, kaliteli hizmet sunma konusunda, bu ülkeye avantaj sağlayacağı söylenebilir. Tütüncü ve Demir (2002:142)'in kıyı otellerinde yaptıkları çalışmada, personel devir oranı % 49,8 olarak bulunmuştur. Buna göre, Türkiye'de yapılmış iki araştırma karşılaştırıldığında, şehir otellerinde personel devir oranı, kıyı otellerine göre daha düşük olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Hizmet kalitesinin yüksek düzeyde tutulması ve sürekliliğinin sağlanması, işletmelerin en önemli amaçlarından birisidir. İşletmelerin hayatını idamesinde ve hizmet kalitesinde önemli bir belirleyici olan personel devir oranı, yöneticilerin önem vermesi gereken bir konudur. Düşük personel devir oranının işletmeye sayısız faydası var iken, bu oranın yüksek olması işletmeye direkt ve endirekt birçok maliyet yükler (Phillips1990:61). İşlet-

me büyüklüğünün personel devir hızına etkisini araştıran Falch ve Strom (2005:611), bu iki kavram arasında ilişki olduğunu savunmuş ve işletme büyüdükçe personel devir hızının azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışma, şehir otellerinde personel devir oranını araştırmak amacıyla, Ankara'da faaliyette bulunan 52 işletmede yapılmıştır. Araştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıda belirtilmektedir.

Türkiye'de, şehir otellerindeki ortalama personel devir oranı, yapılan başka araştırmalarla karşılaştırıldığında, A.B.D.'den düşük, Almanya'dan yüksek çıkmıştır. Bir başka çalışmada elde edilen, Türkiye'deki kıyı otelleri personel devir oranı ile bu çalışmada elde edilen şehir otelleri personel devir oranı karşılaştırıldığında, şehir otellerindeki personel devir oranının daha düşük gerçekleştiği belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni, kıyı otellerinin genellikle sezonluk çalışması ve sezon sonunda birçok otelin kapatılmasıdır. Yeni sezon başladığında, işletmeler aynı kadroyu koruma konusunda zorluk çekmektedir. Bu durum, söz konusu işletmelerdeki personel devir oranını yükseltmektedir.

Otel işletmelerinde kalite algılaması, genelde yıldız sayısına göre olmaktadır. Personel devir oranının düşük olması hizmet kalitesini olumlu etkileyeceği için, genelde yıldız sayısı yüksek olan işletmelerin personel devir oranının düşük olması beklenir. Zira, Simons ve Hinkin (2001:65)'in ABD'de yapmış olduğu çalışmada otel oda sayısı arttıkça, personel devir oranının azaldığı görülmüştür. Bu durum, yapılan çalışmada da doğrulanmıştır. Düşük yıldızlı otel işletmelerinin, yüksek yıldızlı otel işletmelerini örnek alarak, personel devir oranlarını düşük düzeylerde tutması faydalı olacaktır.

Personel devir oranı, personelin çalışma süresi karşılığında hakkettiği kıdem tazminatlarından oldukça

Tablo 4. İşletmenin yazılı iş tanımı olmasına göre personel devir oranları

| Firmanın yazılı iş tanımı var mı? | N | A.O. | S.S. | T Değeri | P Değeri |
|-----------------------------------|----|------|---------|----------|----------|
| Evet | 23 | 0,25 | 0,06577 | -8,853 | 0,000 |
| Hayır | 29 | 0,42 | 0,07501 | | |

Not: N: Örneklem sayısı, A.O: Aritmetik ortalama, S.S: Standart Sapma.

Tablo 5. Oryantasyon faaliyetine göre personel devir oranları

| Oryantasyon Faaliyetini | N | A.O. | S.S. | F Değeri | P Değeri |
|-------------------------|----|------|-------|----------|----------|
| Kapsamlı uyguluyoruz | 10 | 0,22 | 0,063 | 21,871 | 0,000 |
| Kısıtlı uyguluyoruz | 23 | 0,32 | 0,103 | | |
| Uygulamıyoruz | 19 | 0,43 | 0,063 | | |
| Toplam | 52 | 0,34 | 0,113 | | |

Not: N: Örneklem sayısı, A.O: Aritmetik ortalama, S.S: Standart Sapma.

fazla etkilenmektedir. Çalışanlar, emekli olduklarında veya işten çıkarıldıklarında bu tazminatları almaya hak kazanırlar. Kıdem tazminatı, mali açıdan ek bir yük getirdiğinden, işletme yöneticileri bu maliyet kaleminin yüksek olmasını istemezler. Bu durum, ülkeden ülkeye farklılık göstermekle beraber, Türkiye’de işverenlerin en fazla şikayet ettikleri uygulamalardan biridir. Bu nedenle, bazı işletme yöneticileri kıdem tazminatı giderlerini azaltmak için, personel devir oranlarını bilinçli bir biçimde yüksek tutmaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına göre, yazılı iş tanımı hazırlayan işletmelerde personel devir oranının düşük olduğu görülmektedir. Bu oranın düşük olmasının istenen bir durum olduğu varsayılırsa, firmaların yazılı iş tanımları hazırlamasının işletmelere olumlu etkide bulunacağı söylenebilir. Günümüzde, kalite güvence sistemleri ve bazı yeni yönetim yaklaşımları (TKY, ÖO, YY vb), bu işlemi zaten gerekli kılmaktadır. Hatta bir dönem iş analizi olarak yürütülen bu faaliyetler, artık günümüzde süreç mantalitesi ile süreç yönetimi ve süreç analizi olarak yerine getirilmektedir. Bütün bu faaliyetler için iş analizi çalışmalarının yapılması, işletme yöneticileri tarafından ihmal edilmemesi gereken bir konudur.

Bu çalışmada, personel devir oranının; kapsamlı oryantasyon eğitimi verilip verilmemesi, yazılı iş tanımı bulunup bulunmaması ve yıldız sayısı açılarından farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve her üç değişken açısından da istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, otel işletmelerinde personel devir oranını azaltmak için, yazılı iş tanımları ve oryantasyon eğitimi çalışmalarına öncelik verilmelidir. İş tanımlarının hazırlanması, işletmede yapılan

işlerdeki belirsizliği önlemesi ve adaleti sağlaması nedeniyle, stresi ve örgütsel çatışmaları azaltmaktadır. Oryantasyon uygulamaları da, çalışanların yaptıkları işe uyum sağlaması ve sosyalleşmesine yardımcı olmaktadır. Her iki durumda da, çalışanların iş doyumunu yükselmekte ve işten ayrılmalarda düşüş görülmektedir.

Düşük personel devir oranının işletmelere olumlu katkılar sağladığı, yapılan birçok araştırma ile ortaya konmuştur. İşletme yöneticileri, yüksek personel devir oranının olumsuzlukları ile karşı karşıya kalmak istemiyorsa, bu oranı düşük tutma konusunda gayret göstermelidir. Bunun için;

- Çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması,
- Örgütsel bağlılığın sağlanması,
- Tatminkar ücret ve yan ödemelerde bulunulması,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Yeterli sosyal olanakların sağlanması,
- Objektif terfi ve ödüllendirme sisteminin kurulması,
- Çalışanların önemsenmesi,
- Katılnmalı yönetim tekniğinin kullanılması,
- Kişilere kendini geliştirme olanağı sağlanması,
- İnsan kaynakları planlamasına önem verilmesi,
- İş analizleri yapılması ve iş tasarım yöntemlerinden faydalanılması,
- İşe en uygun elemanı seçecek bir insan kaynakları sisteminin kurulması gerekmektedir.

Araştırmanın Ankara’da yapılmış olması, elde edilen sonuçların sadece şehir merkezlerinde yer alan konaklama işletmelerine genellenmesine imkan tanır. Turizm sektörünün bütününü kapsayacak bir araştırma için, Türkiye’de bulunan tüm otel işletmeleri evren olarak kabul edilmelidir. Bunun nedeni, Tu-

Tablo 6. İşgücü talebinin belirlenmesine göre personel devir oranları

| İşgücü planlamasına kim karar verir? | N | A.O. | S.S. | F Değeri | P Değeri |
|--------------------------------------|----|------|-------|----------|----------|
| Genel Müdür | 21 | 0,43 | 0,079 | 27,904 | 0,000 |
| İlgili Bölüm Müdürü | 17 | 0,34 | 0,072 | | |
| İnsan Kaynakları Müdürü. | 9 | 0,22 | 0,057 | | |
| Bir Grup Uzman | 5 | 0,20 | 0,020 | | |
| Toplam | 52 | 0,34 | 0,113 | | |

Not: N: Örneklem sayısı, A.O: Aritmetik ortalama, S.S: Standart Sapma.

rizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun kıyılarda bulunmasıdır. Bu çalışma, yapıldığı bölge itibarıyla kıyı otel işletmelerini temsil etmemekte; sadece şehir otellerindeki personel devir oranı hakkında fikir vermektedir.

KAYNAKÇA

- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2003). İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi, *İTÜ Dergisi*, 2 (4): 65-74.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4): 1-25.
- Backes-Gellner, U.; Frick, B. ve Sadowski, D. (1997). Codetermination and Personnel Policies of German Firms: The influence of works councils on turnover and further training, *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 328-347.
- Batt, R. ve Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover, *Industrial Relations*, 42 (2): 189-220.
- Birchfield, R. (2001). Cutting employee turnover costs, *Management*, October: 33.
- Birnbaum, D. ve Somers, M. J. (1993). Fitting job performance into the turnover model: An examination of the form of the job performance-turnover relationship and a path model, *Journal of Management*, (19): 1-11.
- Birdir, K. (2000). Türkiye'de otel genel müdürlerinin iş devir süreleri ve nedenleri üzerine bir araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (11): 142-148.
- Carley, K. (1992). Organizational learning and personnel turnover, *Organizational Science*, 3 (1): 20-46.
- Cheng, A. ve Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: a comparative study of Australia and Singapore, *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (1): 136-154.
- Çoban, F. (2005). Kaybetme korkusu sadakati arttırdı mı? *Capital*, 1 Mart: 23.
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover, *Labour Economics*, (13): 87-105.
- Deconinck, J. ve Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover among retail buyers, *Journal of Business Research*, (58): 874-882.
- Falch, T. ve Strom, B. (2005). Teacher turnover and non-pecuniary factors, *Economics of Education Review*, (24): 611-631.
- Glebbeek, A. C. ve Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records, *Academy of Management Journal*, 47 (2): 277-286.
- Garland, N. T.; Oyabu, N. ve Gipson, G. A. (1995). Job satisfaction among nurse assistants employed in nursing homes: An analysis of selected job characteristics, *Journal of Aging Studies*, 3 (4): 370.
- Griffeth, R. ve Hom, P. (1995). The employee turnover process, *Research in Personnel and Human Resources Management*, (13): 245-293.
- Johnson, M.; Griffeth, R.; Burton, S. ve Carson, P. (1993). An exploratory investigation into the relationships between promotion and turnover: a quasi-experimental longitudinal study, *Journal of Management*, (19): 33-49.
- Krackhardt, D. ve Porter, L.W. (1985). When friends leave a structural analysis of the relationship between turnover and stayers attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 30(2), May: 242-285.
- Lynn, M. (2002). Turnover's relationships with sales, tips and service across restaurants in a chain, *Hospitality Management*, (21): 443-447.
- Öğüt, A. (2003). Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde kriz yönetimi yaklaşımları: Tekstil sektörü örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9): 287-304.
- Pearson, C. (1995). The turnover process in organizations: An exploration of the role of met-unmet expectations, *Human Relations*, (48): 405-420.
- Phillips, D.J. (1990). The price tag on turnover, *Personnel Journal*, December: 58-61.
- Quintin, E. ve Stevens, J. J. (2005). Growing old together: Firm survival and employee turnover, *Topics in Macroeconomics*, 5 (1): 1-33.
- Rasch, R. H. ve Harrell, A. (1989). The impact of individual differences on MAS personnel satisfaction and turnover intentions, *Journal of Information Systems*, Fall: 13-22.
- Ryan, C. (1995). *Researching tourist satisfaction issues, concepts, problems*. London: Routledge.
- Sığırı, Ü. ve Yapar, H. (2002). İşgören devir hızının etkin yönetiminde sistem dinamikleri yaklaşımı ve Türk Savunma Sanayii uygulaması, *Savunma Teknolojileri Kongresi, ODTÜ*, Ankara, 24-25 Ekim: 135-154.
- Simons, T. ve Hinkin, T. (2001). The effect of employee turnover on hotel profits: a test across multiple hotels, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (65), August: 65-69.
- Slattery, J.P. ve Selvarajan, T.T.R. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (1): 54-66.
- Steers, R. ve Mowday, R. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes, *Research in Organizational Behavior*, (4): 235-281.
- Tütüncü, Ö.; Tarlan, D. ve Mamyrculov, N. (2003). Seyahat acentelerinde çalışanların işe alma sürecini algılamaları ve İzmir ili örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1): 13-140.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve işgücü hareketlerinin analizi. Ankara: Turhan Kitabevi
- Tütüncü, Ö. (2000). Karayolu ulaştırma işletmelerinde işten ayrılma eğiliminin analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4): 106-120.
- Woods, R.H. ve Macaulay, J.F. (1989). Rx for turnover: retention programs that work, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (1): 79-90.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Quek, P. (1997). *Managing A Diverse Workforce*. (21 Ağustos 2006). http://www.hotel-online.com/Trends/PKF/Special/Diverse_Workforce.html adresinden alınmıştır.
- Sınıf dizimine göre Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği Üyeleri, 12 Ağustos 2006 tarihinde <http://www.atid.org.tr/test/uyeizle.php> adresinden alınmıştır.

Gönderilme tarihi : 07 Eylül 2006
Birinci düzeltme : 30 Ekim 2006
İkinci düzeltme : 17 Kasım 2006
Üçüncü düzeltme : 22 Kasım 2006
Kabul : 24 Kasım 2006

Yrd. Doç. Dr. Muharrem Tuna, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Gölbaşı, Ankara
E-posta: muharrem@gazi.edu.tr