

Otel İşletmelerinde İşgören Devir Oranı: Bitlis İlinde Bir Çalışma

Gül GÜN*

Öz

İşgörenlerin bir işletmeye giriş çıkışlarını ifade eden işgören hareketliliği olarak tanımlanan işgören devri, günümüzde işletmelerin mücadele etmek zorunda oldukları en önemli sorunlardan biridir. Özellikle otel işletmelerinin emek yoğun oluşu, bu konunun önemini daha da artırmaktadır. Ayrıca yüksek devir oranı işletmeler açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler açısından bu konu üzerinde önemle durulmaktadır. Bu çalışma, otel işletmelerinde personel devir oranını belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın anakütlesini Bitlis ilindeki üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 4 otel işletmesi örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmamızda işgören devir oranını belirlemeye yönelik sorular yöneticilerle görüşülerek cevaplandırılmıştır. İşgören devir oranının hesaplanmasında ise Girişler Yöntemi kullanılmıştır. İşgören devir oranı genel olarak ortalama %30,22 olarak bulunmuştur. Araştırmamızda, bölümler bazında ise yıllık ortalama işgören devir oranları yiyecek-içecek bölümünde %45,9, odalar bölümünde %33,2, mutfak bölümünde %32,27, muhasebe bölümünde %23,62, teknik bölümünde %20,2 olarak tespit edilmiştir. İşletmelerin kurumsallaşmalarını tamamlamaları ve insan kaynağına yapacakları yatırım ile işgören devir oranlarını düşürmelerinin mümkün olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *İşgören Devir Oranı, Otel işletmeleri, Bitlis*

Labour Turnover Rate in Hotel Businesses: A Study in Bitlis

Abstract

Labour turnover defined as the labour mobility indicating the labour turnover (accession-separation) of labour is one of the most important issues with which businesses have to struggle today. Especially, formation of hotel businesses is labour inclusive which increases the importance of this matter. Additionally, the high turnover rate in terms of businesses would mean high costs which is focused strongly on this issue from the context of businesses. This study aimed to determine the turnover rate in hotel businesses. The universe of the study is, 3 and 4 star hotel businesses in Bitlis province. By using simple random sampling method, 4 hotel businesses have been determined as sample. In our study, questions for determining labour turnover rate have been answered by interviewing with managers. Turnover rates were calculated by using the accession method. Labour turnover rate was generally found as 30,22% on average. In our study, the segments are based on the average annual labour turnover rate of 45.9% in food and beverage department, the rooms division at 33,2%, 32.27% in the kitchen department, accounting department 23.62%, was determined to be 20.2% in the technical section. It is considered as that businesses will be able to reduce labour turnover rates with completion of industrialization of businesses and investment in human resources.

Keywords: *Labour Turnover Rate, Hotel Businesses, Bitlis*

* Yrd.Doç.Dr., Bitlis Eren Üniversitesi İİFB Öğretim Üyesi, ggun@beu.edu.tr

GİRİŞ

İşgören devri, bir örgütte meydana gelen ayrılma ve katılma hareketleri olarak ifade edilebilir. Bu hareketler, oransal olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları açısından önemli bir gösterge haline gelmektedir. 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). İşgören devri işletmenin faaliyetlerini, plan ve projelerini önemli ölçüde etkileyen şirketlerin insan kaynakları ile ilgili özel önemli bilgileri öğrenmesinde ve hedeflenen ekonomik kârlılığın artırılmasında önemli bir faktördür. (Lucifora, 1998: 353).

İşgören 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.

Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanları optimum düzeyde bir işgören devir oranının yakalanabilmesi için bu konuda çalışmalar yürütmek zorundadır. Çünkü yüksek devir oranı işletme açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler bu konu üzerinde önemle durmaktadırlar. Bu bağlamda çalışmamızın amacı Bitlis ilindeki 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerindeki işgücü devir oranının hesaplanarak değerlendirilmesidir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşgücü Devrinin Tanımlanması

İşgücü devri, bir örgütte çalışanların, örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınmasının sıklığını ifade eder (Çakır, 2001). Bir başka tanımlamayla işletmelerde işgören devir hızı; pozisyonların gönüllü ya da gönülsüz boşaldığı zaman yerine yeni personelin alınması ve yetiştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Gustafson, 2002: 106; Hendrie, 2004: 434; Aydın, 2005: 64; Foote, 2004: 963).

İşgören devir oranı terim olarak, “Dönem içinde ayrılacak olanların, dönem içindeki ortalama personel sayısına bölünmesiyle bulunur. Bu terim organizasyondan ayrılanların çalışanlarla ilişkisini ölçmek için kullanılır” (Saks vd., 1996: 226; Gustafson, 2002: 106). İşgören devri, işletmeden belli bir sürede (genellikle 1 yıl) ayrılan personelin oranını belirlemek amacıyla kullanılan bir kavramdır (Alpugan, 1998: 318).

1.2. İşgören Devrinin Hesaplama Yöntemleri

Kapsamlı ve detaylı bir kavram olan işgücü devrini hesaplamak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunların çeşitliliği, işgücü devrinin ne olduğu konusunda değişik görüşler olmasından ileri gelmektedir. İşten çıkma ya da çıkartmaların ortaya çıkarttığı ekonomik ve sosyal maliyetlerin yüksekliğinden dolayı, işgücü devri daha çok ayrılanlar bakımından yapılmaktadır. Burada önemli olan, belirli bir dönemde kaç tane giriş çıkış olayı olduğudur. Bir ülkede ya da iş kolunda işgücü devrinin büyüklüğünü hesaplayabilmek için, ayrılma ve girişlerin bir arada hesaplamalara dahil edilmesi gerekir (Salha,2012:48). İşgören devir oranı bazen olduğundan çok farklı görülebilir. Bunun nedeni personelden bazılarının aynı işyerine yılda birkaç kez girip çıkmalarıdır. Bu durumda bu hareketler tekrarlamalı olarak ölçümlere katılmış olur. Ayrıca mevsimlik işlerdeki işgören devir oranı ile sürekli işlerdeki işgören devir oranını değişik biçimlerde yorumlamak gerekir. Örneğin mevsimlik olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde işgücü devir oranını yıllık olarak hesaplamak, oranın çok yüksek çıkmasına neden olacaktır. Çünkü bu tip işletmeler işgörenleri turizm sezonu boyunca çalıştırmak için işe almaktadır. Dolayısıyla işgörenler sezon sonunda işten çıkarılmakta ya da kendileri ayrılmaktadır (Demir, 2002: 38) İşgören devir oranı hesaplanmasında genel kabul görmüş yöntemler aşağıda açıklanmıştır:

1.2.1. Çıkışlar Üstüne Kurulu Oranlar

Süreç içinde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyümekte olduğu varsayılacaktır. Bu durumda gerçek işgücü dönüşüm oranı çıkışlar üzerinden hesaplanacaktır. Bu yöntem de işgücü dönüşümü aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 57).

Ayrılmalar yöntemi=(Ayrılanlar/Ortalama Çalışan Sayısı)*100

Bu yöntemin zayıf tarafı ise şirkette çalışan sabit işgücü oranını belirlemedeki eksikliğidir (Walmsley, 2004: 275).

1.2.2. Girişler Yöntemi

Eğer çıkışlar girişlerden fazla ise ve süreç içinde de bir giriş çıkış dengesi kurulması öngörülüyorsa, küçülmekte olan bir işletme söz konusu olacak ve işgücü dönüşüm oranı girişler üzerinden hesaplanacaktır (Aksu,1995: 21).

İşgücü dönüşüm oranı= (Girişler/ Ortalama Personel Sayısı)*100

Formüldeki personel sayısını aşağıdaki formülden yararlanarak bulmak olanaklıdır

Ortalama personel sayısı = Dönem başı personel sayısı + Dönem sonu personel sayısı / 2

Dönem olarak 1 yıl alındığında 12 aylık personel sayısı toplanıp 12'ye bölünmelidir.

Bu yöntemde işletmeden ayrılmalar olmadan işe yeni alınan işgörenler de dahil olmaktadır. Dolayısıyla yöntemin kullanımında çıkacak oran yüksek olabilir ve işletme yönetiminin yanılması kaçınılmaz olabilmektedir (Aksu, 1995: 21).

1.2.3. İşgücü Akış Yöntemi

Ayrılmalar ve girişler yönteminin birleştirilmesiyle ortaya çıkan bu yöntem girişler ve çıkışlar toplamının ortalama işgücü sayısına bölünmesiyle bulunur (Alıçcı, 1998: 72).

a) Birinci durum;

İşgücü devir oranı = İşe alınan ve ayrılan işgörenlerin toplamı / Ortalama işgücü sayısı * 100

Birinci durumda işe alınan ve ayrılan işgörenlerin toplam sayısı ortalama işgören sayısına oranlanarak bulunmaktadır. Ancak bu yöntemle bulunan oran, giriş ve çıkışların toplamları alınarak değerlendirildiği için diğer yöntemlerin yaklaşık olarak iki katı değerinde bir sonuç verecektir.

b) İkinci durum

İşgücü devir oranı = (İşe alınanlar + İşten ayrılmalar / 2) / Ortalama işgücü sayısı * 100

İkinci durumda yapılan hesaplamalar, belirli bir dönemde hesaplanacak işgücü devir oranının bulunmasında ayrılmalar ve girişler toplamlarının ortalaması alındıktan sonra kullanılmaktadır. Bu nedenle birinci durumdaki sakınca da ortadan kaldırılmış olmaktadır

1.2.4. Net İşgücü Yöntemi

Yöntemin kullanılmasında esas olarak alınan sayı ayrılanların yerine geçenlerdir. Bazı olarak bu sayının kullanılmasının gereği, işletme açısından yerine yeni işçi alınmayan ayrılmaların işletmeye bir masraf doğurmadığıdır. Bu yöntemde işgören devir oranı şöyle formüle edilebilir (Alıçcı, 1998: 72):

İşgören devir oranı = Çıkışlar (Ayrılanların yerine alınanlar) / Ortalama İşgücü Sayısı * 100

Yöntemin kullanılabilmesi için, işgücü devir oranının hesaplanacağı dönemde, işe alınan işgörenlerin sayısı işletmeden ayrılan işgörenlerin

sayısından fazla olmamalıdır. Bu sayı fazla olduğu takdirde yöntemin kullanılması işletmedeki gerçek işgücü devir oranını vermeyecektir (Demir, 2002: 42).

1.2.5. Stabilité İndeksi

Bu indeks yıl içinde işletmeye katılan işgörenleri kapsamaz ve hizmet süresini pek dikkate almaz (Deniz, 2005: 49).

İşgören Stabilité İndeksi: Bir yıllık çalışma süresini geçenlerin sayısı/ Bir yıl önce işe girenlerin sayısı *100

1.2.6. Bowey İstikrar İndeksi

Bowey'in istikrar indeksi işgörenlerin hizmet sürelerini de hesaba katmayı esas alır. Belirli bir dönem içinde işletmeye dahil olanların ki ile birlikte şimdiki işgörenlerin hizmet sürelerini de esas alır (Aksu, 1995: 225). Bu indeks, eğer tüm dönem boyunca istihdam edilmişlerse işgörenlerin sahip olabileceği toplam hizmetin süresine uyarlanmıştır. Bu dönem genelde 2 yıldır ve hizmet süresi ay olarak esas alınır (Aksu, 1995: 225).

Bowey'in istikrar yüzdesi=2 yıl süre üzerinden eklenenlerle birlikte tüm işgörenlerin ay olarak hizmet süresi / 2 yıllık süre içinde işe alınan işgörenlerin ay olarak hizmet süresi

1.2.7. Yetenek Çıkış İndeksi

Yetenek çıkış indeksi ile yapılan ölçümle çıkışların hangi mesleklerde meydana geldiği hesaplanmaktadır. Yetenek çıkış indeksi şöyle formüle edilebilir (Alıçcı,1998: 72).

Yetenek Çıkış İndeksi=Zaman Dilimi Boyunca Kategoride Boşalan İşlerin Sayısı/ Kategoride Çalışanların Ortalama Sayısı

Görüldüğü gibi, işgören devir oranını hesaplarırken çeşitli durumlar söz konusudur. Personel planlayıcısı, bu söz konusu durumları gözden geçirmeli, üretim sürecinin yürütülebilmesi için belirli bir işgören kadrosunun görev başında olmasını hedeflemelidir. Planlamacı bunu sağlamakla görevlidir. Zaman süreci içinde bu kadrodaki bir yerin boşalması, eğer üretimin kısıtlanması öngörülüyorsa, üretim sürecinin aksamaması için hemen doldurulmalıdır. Bir başka deyişle, üretim miktarı veri iken, o üretimi gerçekleştirecek kadroyu oluşturan görev yerlerinde bir çıkış, hemen bir girişle giderilmelidir. Sonuçta, kadroyu oluşturan personel miktarı aynı kalmaktadır (Kaynak, 1996: 43).

1.3. İşgören Devrinin Nedenleri

İşgören devri olayı çok boyutlu bir sorundur (Aksu, 1995: 56). İşgören

devrinin nedenlerini sınıflandırırken “gönüllü” veya “gönülsüz” (ayrılma mecburiyetinin kimden çıktığına bağlı olarak) kavramları adı altında açıklamalar verilmiştir. Gönüllü ayrılma; işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmasıdır. Genellikle bu tür ayrılmaları oluşturan nedenler, işletme yönetimince kontrol edilebilir özelliktedir. Gönülsüz ayrılmalar ise; işgörenin işveren tarafından birtakım nedenlerle işlerinden çıkartılmaları veya zorunlu olarak işten ayrılmalarını (emeklilik, sağlık, genel ekonomik durum vb olayları) kapsar (Aksu, 1995: 113).

1.3.1. İşletme Dışı Etkenler

İşgörenin işletme dışı etkenler nedeniyle işten ayrılması, çoğu zaman engel olunmayan bir durumdur. İşletmeler açısından önemli olan, işgörenin işletme içindeki nedenlerden dolayı işten ayrılmasını önlemektir. Buna göre işletme dışı nedenler kısaca şunlardır (Güzel, 2002: 56).

- * Mevsimsel dalgalanmalar,
- * Ekonomik daralmalar,
- * Başka mesleklerin çekici hale gelmesi,
- * Malzeme kıtlığı, sipariş azlığı,
- * Otomasyon gibi teknolojik gelişme,
- * Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- * Ülkenin genel refah düzeyi,
- * Alternatif iş imkanları, işsizlik durumu,
- * Sendikal kurumların azlığı veya yokluğu vb sebepler sıralanabilir.

1.3.2. İşletme İçi etkenler

İşletmelerde işgücü devrini etkileyen en önemli temel etkenlerden bir diğeri de işletme içi etkenlerdir. İşletme içi etkenleri işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmaları olarak ele alınabilir (Aydın, 2005: 275). Bu bağlamda çalışanların iş değiştirmelerine neden olan işletme içi etkenleri aşağıdaki gibi sıraladığımızda;

1.3.2.1. Ücret

İşgörenler çalıştıkları işletmelere yetenekleri, bilgileri ve becerileriyle belli katkılarda bulunurlar. Bu hizmetlerin karşılığında ise adil bir ücret beklerler. İşletmeler iş piyasasındaki rekabeti de göz önünde bulundurarak işgörenleri elde tutabilmek için mümkün olduğunca yüksek bir ücret ödemeye çalışırlar. Ancak, işletmelerin amacının kâr olduğu düşünülürse ve işgörenin işletmeye olan maliyetlerinin yüksekliği gerçeği nedeniyle ücretlerin çok

yüksek seviyelere ulaştırılması da çok güçtür. Bu nedenle de, ücret ve maaş yönetimi işletmeler açısından çok güç ve çok yönlü bir sorundur (Aydın, 2005: 275). Düşük ücretler çalışanların işten ayrılma eğilimini artırmaktadır (Adams & Beehr, 1998: 51). Otel işletmelerinin ücret düzeyini belirlerken bu faktörleri göz önünde bulundurmaları işgörenin işletmede kalması ve verimli çalışması açısından önemlidir. Otel işletmeleri, ücretin tespiti konusuna, işgörenleri bulma ve elde tutma gibi önemli bir hususta başarılı olabilmek için önem vermektedirler. Özellikle belirli niteliklere sahip vasıflı işgörenin piyasa düzenine göre yetersiz ücret nedeniyle işten ayrılması olasılığından dolayı işletmeler yüksek oranda bir işgören devri ile karşılaşabilmektedirler (Aydın, 2005: 275).

1.3.2.2. Kariyer ve Terfi Olanakları

Kariyer kavramı, daima ilerlemeyi ifade etmektedir. Bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olması, günümüzde ücret faktöründen daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Bireyler çalışma yaşamına girerken, ilk olarak örgütün kendilerine çizdiği kariyer planlarını önemsemeye başlarlar. Hatta iş değiştirmelerde çoğunlukla ücret artışını değil; kariyer olanaklarını dikkate alırlar. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmektedir (Keser, 2006: 89). Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, işgören devri açısından önemlidir

1.3.2.3. İş Doyumunun Etkisi

İşgörenler, ücret, sosyal haklar, çalışma saatleri, işyükü, işteki performans, yönetici, şef ve iş arkadaşları ile sosyal ilişkileri, işten dolayı elde edeceği sosyal prestij ve işletmenin kendisini kayırması (örgütsel destek) gibi birtakım beklentilerle çalışmaya başlar. Bu beklentiler iş ortamında karşılanmadığı durumlarda işgören ya beklentilerini düşürerek buldukları ile yetinmeye çalışmakta ya da işten ayrılmaktadır. Gerek turizm işletmelerinde gerekse diğer sektörlerde işgören devrini belirleyen en önemli faktör, karşılanmayan ihtiyaçlar ve beklentiler sonucu oluşan iş tatminsizliği ve düşük örgütsel bağlılıktır. Özellikle turizm işletmelerinde çalışma şartları konusunda fikir sahibi olmayan kişiler, çalışma şartlarını görünce hayal kırıklığı yaşamakta ve işlerinden ayrılmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004:34, Çakır, 2001: 166; Iverson ve Deery, 1997).

1.3.2.4. Stres Etkeni

Stres bireyi rahatsız eden ortamın (gürültü, zorlama, aşırı iş yükü) ortaya çıkardığı herhangi bir düzen bozukluğuna organizmanın verdiği cevaptır (Akat vd., 2002: 415). Otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, en temel stres etkeninin rol belirsizliği olduğu görülmüştür. Rol belirsizliğini

sırasıyla, karar serbestisi, iş yükü ve rol çatışması takip etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe hizmet alıcılarının taleplerine bağlı olarak müşteriler ile ilişkilerinin fazla olduğu işten ayrılmalar daha fazla gerçekleşmektedir (Güzel, 2002: 62).

1.3.2.5. Çalışma Koşulları

İşe alınan işgörenlerin daha rahat ve uyumlu ve sorun yaşamadan çalışmalarını temin etmek, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yerine getirilmesi zorunlu bir durumdur. İşgörenlerin iş tatminine ulaşarak işletmeye bağlılıklarını sürdürebilmeleri için de, iş ve çalışma koşullarını işgörenin rahat ve sorunsuz çalışmasını sağlayacak şekilde düzenlemek mümkündür (Aydın, 2005: 289). Hiç şüphe yok ki pek çok insan için gece çalışmak ya da vardiya düzeninde sürekli çalışma saatlerini değiştirerek çalışmak çok zordur. Çünkü vardiyalı çalışma sistemi işgörenlerde ritim bozukluğu, yorgunluk, bitkinlik gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir Bunun yanında vardiyalı çalışma düzeni, işgörenin sosyal ilişkilerini ve aile yaşamını etkileyeceğinden arzu edilmeyen bir çalışma sistemidir. Tüm bu sebepler de işgörenin işinden ayrılmasına neden olabilmekte ve işgören devri ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2005: 289).

1.4. İşgören Devrini Azaltmaya Yönelik Önlemler

İşgören devir hızı çok çeşitli yöntemlerle azaltılabilir. Devir hızını şirketlerde düşürmek için (Guthrie, 2000: 419; Foote, 2004: 963):

- * Çalışanlar için sosyal olanaklara yer verilebilir,
- * Programlamada esnekliğe gidilebilir,
- * Güçlü şirket kültürü yaratılabilir.

İşgücü devri oldukça yüksek maliyete neden olan bir olgu olduğundan, mutlaka sürekli ve planlı bir çaba sarf edilerek minimumda düzeyde tutulması gereklidir. İşgücü devrini azaltmaya yönelik önlemler aşağıdaki gibi ele alınabilir (Alıçcı,1998: 96):

* Ücretler arasındaki farkların nasıl saptandığı ve bu farklılaştırmanın adil bir esasa dayanıp dayanmadığı,

* Motive edici ücret sisteminin uygulanıp uygulanmadığı ve bu sistemin halen etkin bir biçimde işleyip işlemediği,

* Brüt kazancın ne kadarını çıplak ücret ve ne kadarının prim ve fazla mesai gelirinini oluşturduğu,

* Yöredeki diğer kuruluşlara nazaran ücretlerin hangi düzeyde seyrettiği gibi faktörler,

* Personel seçiminde işin gerekleri ile adayın niteliklerini doğru biçimde sağlayan adayın işe yerleştirilmesi (Ayden,1995:81)

İşgören devir hızını azaltmak için firmalar mutlaka ya çalışanların kendi işleri ile ilgili olumlu algılamalarını yükseltmeli ya da başka alternatif işlere karşı ilgilerini azaltmalıdırlar. İşletmeler, ihtiyaçtan fazla işgören bulundurma, işgören devrine ait geçmiş bilgileri analiz etme, bilinçli bir işgören bulma politikası izleme, işleri yeniden sınıflandırma, işten ayrılma kararının zamanını yönlendirme gibi yöntemleri de kullanarak işgören devrini önleyebilecekleri söylenebilir (Aksu,1995: 275).

1.5. İşgören Devir Hızı Konusunda Yapılan Araştırmalar

Otel işletmeleri, işyerinde olduğu kadar işletme dışındaki çevresinde de iyi bir imaj yaratmak zorundadırlar. Çok yüksek bir işgören devri, işgücü piyasasında güvensizlik yaratacağından, bu işletmelerin çalışmak için tercih edilmemesi gerektiğini düşündüreceğinden yeni işgören bulmada da imkanları azaltacaktır (Aydın, 2005: 35). Sonuç olarak, otel işletmelerinde devir oranının yüksek olması ve bunun süreklilik göstermesi maliyetler, doğrudan maliyetler (reklam ve eğitim yönetim ve sekreterlik işlemleri) ve dolaylı maliyetler (moral, öğrenmeye olan maliyeti, üretim ve servis kalitesine ve organizasyonel kültüre olan etkisi gibi faktörler) ve düşük verimlilik gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir (Dalton, Todor, 1979: 225; Johnsrud, Heck ve Rosser, 2000: 34;Hatcher, 1999:34; Sutherland, 2002: 710). İşgören devri özellikle otel işletmesi içinde bir tecrübe ve ustalık gerektirmeyen işlerde önemli sorunlara yol açmamaktadır. Fakat, 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 itmektedir (Aydın, 2005: 35).

II. Dünya Savaşı sonrasında bazı özel kuruluşlarda işgücü devri konusunda yapılan araştırmalara rastlanmaktadır. Örneğin, İstanbul Yedikule İplik ve Mensucat Santral Fabrikalarında işgücü devri ile ilgili anketlerin düzenlendiği ve oranları hesaplandığı görülmektedir. Bu istatistiklere göre, 1947-49 yıllarında işgücü devir oranı Mensucat Santral'da % 50 ile %70, Yedikule İplikte ise % 59 ile % 70 arasında değişmektedir (Hira, 1998: 63).

İşgören devir oranları Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletmeleri açısından incelendiğinde; İzmir'de 16 otel yöneticisi ile yapılan bir araştırmada yıllık ortalama personel devir oranı en yüksek % 41, en düşük % 7 ve ortalama % 17 olarak bulunmuştur (Himmetoğlu ve Tural, 1990).

Ankara, İstanbul ve Marmaris'te beş, dört, üç, iki ve bir yıldızlı otellerde çalışan 157 işgöreni kapsayan bir başka araştırma yıllık ortalama

işgören devir oranını sayfiye otellerinde % 59, şehir otellerinde ise % 30 olarak saptamıştır (Türker,1998:37).

Malatya' da 89 işgören ve 12 yöneticinin katıldığı diğer bir araştırmada turizm işletme belgeli 6 otel, 2 restoran ve bir eğlence yerinde yapılan bir araştırmaya göre yıllık ortalama personel devir oranı (gönüllü ve gönülsüz ayırımı yapılmadan) % 49,6 olarak bulunmuştur. Aynı çalışmada personelin mevcut işlerinde çalışma süresi incelendiğinde, bir yıldan az süredir çalışanların oran % 55, bir ile iki yıl arasında çalışıyor olanların oranı ise % 45'dir (Alıçcı, 1998; 31).

Muğla bölgesinde dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci ve ikinci sınıf tatil köylerini kapsayan ve tam zamanlı statüde 359 işgörenin katıldığı başka bir araştırmada yıllık ortalama işgören devri % 50 olarak bulunmuştur. Aynı araştırmada, bölümler bazında ise yıllık ortalama işgören devir oranları yiyecek içecek bölümünde % 62, odalar bölümünde % 50, mutfak bölümünde % 49, muhasebe bölümünde % 41, teknik hizmetler bölümünde ise % 46,5 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılanların daha önceki çalıştığı konaklama işletmesinde bir yıl veya daha az bir süre çalışmış olduğu ortaya çıkmıştır (Tütüncü ve Demir).

Muharrem Tuna'nın (2007) Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama çalışmasında; otel işletmelerinde kapsamlı bir oryantasyon eğitimi verilip verilmediği, yazılı iş tanımı bulunup bulunmadığı ve yıldız sayısına göre, personel devir oranının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. 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 yıldızlı otel işletmeleridir (% 44). 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, personel devir oranının 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.

İşgören devir oranları farklı ülkelerde faaliyet gösteren turizm işletmeleri açısından incelendiğinde durum pek farklı değildir. Örneğin ABD'de 62 otelde bütün departmanlar için yıllık ortalama işgören devri % 69,5 olarak hesaplanmıştır. Amerikan otelciler birliği tarafından beş bine yakın konaklama işletmesinde yapılan başka bir araştırmada, yıllık işgören devri operasyonel seviyede çalışanlar için % 51,7, şef veya departman amiri seviyesinde çalışanlar için % 11,9 ve genel yönetici seviyesinde çalışanlar için

% 13,5 olarak bulunmuştur (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004: 28)

Amerikan restoranlar birliği'nin 1998'de yaptığı bir araştırmaya göre farklı kategorilerdeki restoranlarda yıllık işgören devir oranı % 33 ile % 100 arasında değişmektedir. Aynı araştırmada, restoranlarda devamlı kadroda çalışan personel arasında yıllık ortalama işgören devir oranının % 50, yarı zamanlı ve saat ücreti karşılığı çalışan personel arasında ise yıllık ortalama personel devir oranının % 100 olduğu belirtilmektedir. İngiltere'de 1998 yılında yapılan bir araştırmaya göre, işgören devir oranı tam zamanlı çalışanlar arasında otellerde % 50, restoranlarda % 55, yarı zamanlı çalışanlar arasında ise otellerde % 42, restoranlarda % 82 olarak hesaplanmıştır. Yine aynı ülkede yapılan başka bir araştırmada konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinde yıllık ortalama işgören devir oranı % 48 olarak hesaplanmış ve işgörenlerin ortalama 18 ay ile 24 ay arasında işletmede kalmasını yaygın ve kabul edilebilir bir süre olarak değerlendirmişlerdir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004: 28).

Danimarka'da yapılan bir araştırmada, turizm işletmelerinde çalışmaya başlayan işgörenlerin, ekonomide iyileşmeye ve turizm sektöründeki profesyoneller ve diğer çalışanlar arasındaki ücret farkının azalmasına rağmen, beş yıl sonra sadece % 10'unun bu sektörde çalışmaya devam ettiği tespit edilmiştir. Avustralya'da otel işletmelerinde yıllık ortalama işgören devri % 43 iken, Hong Kong'da bu oran % 50'ye yaklaşmaktadır. Genel olarak Asya'da otel, yiyecek-içecek ve turizm işletmelerinde yıllık ortalama işgören devir oranı % 30 olarak bulunmuştur (Cheng ve Brown,1998:136). Livingston'da 1990 yılında yapılan bir araştırmada yıllık devir hızı oranını % 55 ile % 73 arasında bulmuşlardır. 2001 yılında bir şirket için yapılan devir hızı değerlendirmeleri bazı önemli sonuçlar içermektedir. Şirketten ayrılan % 73 oranında kişinin günde 16 saat veya daha az çalıştığını, ayrılanların % 58'inin serviste 6 aydan daha az çalıştığını % 35'inin 18 yaşının altındakilerin oluşturduğunu ve % 33 ünün yaşlarının 18 ile 25 arasında olduğunu belirtmişlerdir. Turizm endüstrilerinin de yıllık devir hızı oranının %154'ten %240'a kadar çıktığını belirtmişlerdir (Hendrie, 2004: 434).

Devir hızında en çok ölçülen maliyet unsuru boşalan pozisyonların doldurulması sorunudur. 1998'de 300 servis çalışanını kapsayan otel organizasyonlarında yapılan bir çalışma da devir hızının maliyetini personel başına 267,39 dolar olarak hesaplamışlardır. Diğer hizmet endüstrileriyle karşılaştırıldığında bu oranın düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ulusal restoranlar zincirinin tahminlerine göre her çalışanın maliyetini yaklaşık 5 bin dolar civarında olduğunu belirtmişlerdir (Gustafson, 2002:106).

İstatistik ölçümleri otel işletmelerinde işgören devrinin % 300'lere kadar çıktığını belirtmişlerdir. İrlanda da yapılan bir çalışmada ise bu oranı %

43 olarak hesaplamışlardır (Carbery vd., 2003). Ortalama olarak hizmet endüstrisinde çalışanların 4 ayda bir yer değiştirdikleri ve işgören devir oranının % 240'lara kadar çıktığını belirtmişlerdir (Woods ve Macaulay, 1989: 80).

Yukarıdaki rakamların farklılıklarına rağmen, tüm ekonomiler içinde turizm işletmelerinde devir hızının diğer endüstrilere nazaran % 12,25 daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır. Yiyecek-içecek işletmelerinde yapılan bir literatür çalışmasında turizm endüstrilerinde devir hızını etkileyen faktörlerin turizm sektörünün karakteristik özelliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Walmesley, 2004: 275).

Hizmet endüstrilerinde her bir personelin ortalama devir hızı maliyeti 1,700 dolardır. Böylece çalışanın her hafta kaybetme maliyeti yılda 88,400 dolardır 13 Mart 1998'de Wall Street' de yayınlanan makalede hizmet endüstrilerinde 1988 yılında yaptığı bir çalışmada işletmeler için devir hızının ortalama maliyetini 1,400 dolar civarında hesaplamıştır. İşletmeye olan doğrudan maliyetler (reklam ve eğitim yönetim ve sekreterlik işlemleri) 1,700 dolar ile 2,500 arasında değişiyor ve dolaylı maliyetler (verimdeki düşüklük, düşük moral ve işletmenin itibarını kaybetmesi vb.) ise 1,200 ila 1,600 arasında hesaplanmıştır. Burger King'in tahminlerine göre; yönetim düzeyindeki ayrılmaların maliyeti 17,000 ila 20,000 arasında değişmektedir (Hogan, 1992: 40).

2. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yüksek işgören devrinin turizm işletmeleri açısından bazı olumsuz etkileri ve maliyetleri (işgören seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi) söz konusudur (Eronat, 2004:22). Bu etkilerin sağlıklı olarak belirlenebilmesi, yorumlanabilmesi ve işgören devir oranının arzu edilen seviyede tutulabilmesi için öncelikle devir oranını ölçmede en uygun yöntemin seçilmesi ve doğru biçimde hesaplanmasıdır. Bu çalışmayı önemli kılan etken, otel işletmelerindeki işgücü devir oranının hesaplanarak değerlendirilmesidir.

Bu çalışma işletmelerde yüksek maliyetlere neden olan işgören devrinin önlenmesine yönelik tedbirlerin saptanması ve gereksinim duyulan işgücü miktarının hesaplanması açısından büyük öneme sahiptir. Ayrıca elde edilecek sonuçlara göre konaklama işletmeleri yöneticileri ile işgörenlere ilişkin sorunları ortaya çıkararak çözüm önerileri getirmesi kadar, bu alanda yapılacak olan araştırmalara dayanak oluşturacak bir altyapının sağlanması ve araştırmacılara yazılı kaynak oluşturması açısından da büyük bir öneme sahiptir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Araştırmanın ana kütesini Bitlis ilindeki üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 4 otel işletmesi örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmamızda işgören devir oranını belirlemeye yönelik sorular yöneticilerle görüşülerek cevaplandırılmıştır. Çalışmamızda işgücü devir oranını belirlemeye yönelik sorular Mahmut Demir (2002)'in Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, adlı yüksek lisans tez çalışmasından yararlanılmıştır. İşgören devir oranının hesaplanmasında ise Girişler Yöntemi kullanılmıştır.

2.3. Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 1: Bitlis İli Otel İşletmelerindeki İşgücü Devir Oranları

TURİZM MERKEZİ (Bitlis)	Yiyecek İçecek Böl. (%)	Odalar Bölümü (%)	Mutfak Bölümü (%)	Muhasebe bölümü (%)	Teknik Bölüm (%)	Ortalama (%)
A oteli (3 *)	%40	%35	%38,5	%22	%27	%32,5
B Oteli (3 *)	%56	%46,2	%47,3	%22,5	%26,7	% 39,8
C oteli (4*)	%66	%31,3	%23,6	%24,4	%28,7	% 30,8
D oteli (4*)	%21,6	%20,4	%21,7	%25,6	%19,7	%21,0
Ortalama (%)	%45,9	%33,2	%32,27	%23,62	%20,2	%30,22

Bitlis ilindeki otel işletmelerinde işgücü devir oranlarına ilişkin bulgular Tablo 1'de görülmektedir. İşgücü devir oranının hesaplanmasında değişik yöntemler kullanılmaktadır. Tablo 1'de verilen bulguların hesaplanmasında; "Eğer çıkışlar girişlerden fazla ise ve süreç içinde de bir giriş çıkış dengesi kurulması öngörülüyorsa, küçülmekte olan bir işletme söz konusu olacak ve işgücü dönüşüm oranı girişler üzerinden hesaplanacaktır (Aksu,1995: 21). Bu bağlamda çalışmamızda Girişler Yöntemi kullanılmıştır.

$$\text{İşgücü dönüşüm oranı} = (\text{Girişler} / \text{Ortalama işgücü sayısı}) * 100$$

Formüldeki personel sayısını aşağıdaki formülden yararlanarak bulmak olanaklıdır

$$\text{Ortalama personel sayısı} = \frac{\text{Dönem başı personel sayısı} + \text{Dönem sonu personel sayısı}}{2}$$

Bu bağlamda tablodaki verilere baktığımızda; 3 yıldızlı otellerdeki işgücü devir oranı yüksek bulunmuştur (A oteli %32,5 ve B oteli % 39,8). Bitlis ilindeki otellere baktığımızda genel olarak yiyecek-içecek departmanındaki devir oranının yüksekliği göze çarpmaktadır (%45,9). İşgücü devir oranını toplamda (%30,22) olarak bulunmuştur. Literatürde genel olarak tüm işletmeler için %13-%14'lük yıllık devir oranı normal karşılanmaktadır. Bu devir oranının üstü yüksek, altı ise düşük devir oranı olarak değerlendirilebilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010:94). Bu bağlamda işletmelerdeki bu oranı (%30,2'yi) yüksek olarak değerlendirebiliriz.

Tartışma ve Sonuç

Turizm endüstrisi, yüksek devir oranları ile tanımlanmaktadır. Bunun nedeni olarak işgücünün çoğunlukla part-time olarak çalışması, iş güvenliğinin, teşvik kariyer fırsatlarının az olması, ücretlerin ve işe yeni alınan işgörenlerin beceri düzeylerindeki düşüklük sayılabilmektedir (Güzel, 2002: 41; Amoah ve Baum: 1997, 5; Hjalager ve Andersen: 2001, 115) İşgücü devrinin gerek işletme gerek de birey açısından yarattığı sonuçlar bakımından önemlidir. Yukarıda belirtildiği gibi işgücü devrinin yüksekliği özellikle hizmet sektöründe işletmenin etkililiğini ve etkinliğini azaltan sonuçlar yaratmaktadır.

Genel olarak Bitlis ili otel işletmelerindeki işgücü devir oranı toplamda (%30,2) olarak hesaplanmıştır. Araştırmamızda, bölümler bazında ise yıllık ortalama işgören devir oranları yiyecek-içecek bölümünde %45,9, odalar bölümünde %33,2, mutfak bölümünde %32,27, muhasebe bölümünde %23,62, teknik bölümde %20,2 olarak tespit edilmiştir.

İşgücü devrinin yüksekliği maliyetlerden köklü bir örgüt kültürünün yaratılmamasına kadar birçok olumsuz durumu beraberinde getirecektir. Bu bağlamda işletmelerin yüksek devir oranını önleyecek, kariyer fırsatlarının yaratılması, ücretlerin artırılması, iş güvenliğinin sağlanması gibi birçok düzeltici önlemleri almaları gerekecektir. Ayrıca, yukarıda sayılan sebeplerden hangilerinin kendi işletmelerinde işgören devrine sebep olduğunu öğrenmek için işletmeden ayrılan personelin ayrılma sebeplerini “çıkış görüşmeleri” yoluyla öğrenmeli ve ileride personel seçiminde kullanmak üzere işletmeden kısa sürelerde ayrılan personelin profilini çıkarmalıdır. İşletmede kalan personelin ise tatmin düzeyleri, işletmeye bağlılıkları, işletmeden ayrılma niyetleri araştırılmalıdır. Yöneticiler, ancak bunları gerçekleştirdiğinde, işletme açısından işgören devrinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını anlayabilecek, işgören devrinin maliyetlerini hesaplayabilecek ve yüksek işgören devrini azaltmak için tedbirler alabilecek durumda olacaktır. Sonuç olarak, turizm işletmeleri yöneticileri, kendi işletmelerinde, işgören devrinin ne kadar yaygın olduğunu iş, departman ve işletme bazında aylık olarak sistemli bir şekilde

tespit etmelidir. Daha sonra, bu bilgilere dayanarak, yılın farklı dönemleri için veya devamlı statüde ve mevsimsel çalışan işgörenler arasında işgören devir oranlarını analiz etmelidir. Çalışmamızda maliyet ve zaman kısıtlamasından dolayı çalışanların işyerlerinden ayrılma sebepleri üzerinde durulamamıştır. İşgören devrine neden olan sebeplerin demografik değişkenlerle birlikte incelenmesi ayrıca turizm işletmelerinde yöneticilerin işgören devrini azaltmak için uyguladıkları yöntemler ve işgören devrinin diğer örgütsel kavramlar ile olan ilişkisini inceleyen araştırmalarda yapılabilir.

Kaynakça

- ADAMS, Gary A.-TEERY A., Beehr.(1998), “Turnover and Retirement : “A Comparison of Their Similarities and Differences”, Personnel Pshcology, pp:51, 1998.
- AKAT, İlter-BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay.(2002), İşletme Yönetimi, İzmir, Şafak Matbaacılık.
- AKSU, Akın.(1995), “Otel İşletmelerinde İşgören Devri Hızının Verimlilikle Olan İlişkinin Değerlendirilmesi Ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALIÇCI (AKBAŞ), Müzeyyen.(1998), “Turistik Belgeli Turizm İşletmelerinde Personel Devir Hızı ve Malatya Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AMOA, V.A. and BAUM, T. (1997), “Tourism Education: Policy Versus Practice”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9 (1), 5–12.
- ALPUGAN, Oktay.(1998), Küçük İşletmeler (Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi), Ankara, Özgün Matbaacılık.
- AYDEN, Cem. (1995), “Elazığ’daki İşletmelerde Çeşitli Boyutlar İtibariyle Personel Devir Oranının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- AYDIN, Şule (2005), İşgören Devri Nedenleri ve Sonuçları, (Ed. C. Demir), Nobel Yayınevi, Ankara.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan.(2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Avcı ofset.
- CARBERRY, Ronan, -GARAVAN, Thomas, O'BRIEN, Fergal,-MCDONNELL, Joe.(2003), "Predicting Hotel Managers Turnover Cognitions", Journal of Managerial Psychology, c:18, Sayı:7, pp:649-679.
- 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), ss.136-154.
- ÇAKIR, Özlem. (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler: İşkoliklik-Çalışma Yaşamında Bağlılık-Birey ve İş-İşe Bağlılık, Ankara, Seçkin Kitabevi.
- ÇALIŞKAN, Suzan. (1985), "İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini-Motivasyon Açısından bir Yaklaşım" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- DALTON, Dan R.-TODOR, William D. (1979), "Turnover Turnedover: An expanded and Positive Perspective", Academy of Management Review, c:4, Sayı:2, pp:225-235.
- DEMİR, M.(2002), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- DENİZ, Mehmet.(2005), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ed. Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- EHTİYAR, Rüya. (1995), "Otel işletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş yıldızlı Otel

İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERTAN, Hayrettin.(1997), “Otel işletmeleri açısından İşgören Devir Hızı, Anlam Ve Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

ERONAT, Zeynep “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü / Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

FOOTE, David A.(2004), “Managing The Problem of Unscheduled Turnover”, Management Decision, c:42, sayı:8, pp:963-973.

GUSTAFSON, Catherine M.(2002), “Labour Turnover: A Study of Private Clubs in The Usa”,2002, c:14,sayı:3, pp:106-113.

GUTHRIE, James P.(2000), “Alternative Pay Practices and Employee Turnover”, Grup and Organization Management, c:25, Sayı:4, pp:419-439.

GÜZEL, Berrin. (2002), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HATCHER, Timothy.(1999), “How Multiple Interventions Influenced Labour Turnover; a casestudy”, Human Resource Development,c:10,Sayı:4,pp:365-382.

HENDRIE, James.(2004), “A Review of a Multipleretailer’s Labour Turnover”, International Journal of Retail & Distribution Management, c:32,Sayı:9, pp:434 - 441.

HİMMETOĞLU, B. ve TURAL, N.(1990), Türk Konaklama Endüstrisinde İnsan Gücü Araştırması içinde Turizm Yıllığı, ss.26-41, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası.

- HİRA, İsmail.(1998), “İşgücü Devrini Ve Eğilimini Etkileyen Sosyo - Ekonomik Faktörler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HJALAGER, A.M. and ANDERSEN S. (2001), “Tourism Employment: Contingent Worker or Professional Career?”, *Labour Relations*, 23 (2), 115–129.
- HOGAN, John.(1992), “Turnover and What to Do About It”, *Human Resource Management*, 1992, c:7, sayı:4, pp:40-77.
- IVERSON, Roderick D.-DEERY, Margaret.(1997), “Turnover Culture In The Hospitality Industry”, c:7, Sayı:4, pp:71-82.
- JOHNSRUD, Linda K. - HECK, Ronald H - ROSSER, Vicki.(2000), “Morale Matters: Midlevel Administrators and Their Intent to Leave”, *The Journal of Higher Education*, c:71, Sayı:1, pp:34-59.
- KAYNAK, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Melisa Matbaacılık, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- KESER, Aşkın. (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- KUŞLUVAN, S., ve KUŞLUVAN, Z. (2004), Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1), 28-37.
- Lİ, Thomas,-TANG, Ping.-KİM, Jwa -SHİN, David -TANG, Hsiung.(2000), “Does Attitude Toward Money Moderate The Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover?”, *Human Relations*, c:3, Sayı:2, pp:213-245.
- LUCIFORA, Claudio.(1998), “The Impact of Unions on Labour Turnover in Italy: Evidence From Establishment Level Data”, *International Journal of Industrial Organization*, c:16, pp:353-376.
- SAKS, M. Alan.-MUDRACK, Peter E.-ASHFORT, Blake E.(1996), “The Relationship Between the Work Ethic, Job Attitudes, Intentions to Quit, and

Turnover for Temporary Service Labours”, Canadian Journal of Administrative Sciences, c:13, Sayı:3, pp:226-236.

SUTHERLAND, John.(2002), “Job-to-Job Turnover and Job-to-Non-Employment Movement”, Personnel Review, c:31, Sayı:6, pp:710-721.

SALHA, Hamide. (2012), İş Güçlüklerinin İşgören Devir Hızına Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜRKER, N.(1998). “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi” ,Turizmde Seçme Makaleler:30, ss.37-62, İstanbul: Azim Basımevi.

TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi. Ankara: Turhan Kitabevi.

TUNA, Muharrem. (1997), Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, Bahar: 45-52.

WALMESLY, Andreas.(2004),“Assesing Staff Turnover:A View from the English Riviera”,International Journal of Tourism Research, c:6, pp:275-287.

WOODS, H. Robert.-MACAULAY, James F.(1989), “Retention Programs That Work”, Human Resources Management,c:7, Sayı:4, pp:79-90.

YILMAZ, Burcu, HALICI, Ali.(2010), “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, Uluslararası İktisadi ve İncelmeler Dergisi, Yıl,2, Sayı, 2.

