

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ GÜÇLÜĞÜ VE İŞ DEĞİŞTİRME NİYETİ İLİŞKİSİ:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zafer ÇAMLİBEL**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD  
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Muhsin HALİS**

**ŞUBAT 2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞ GÜÇLÜĞÜ VE İŞ DEĞİŞTİRME NİYETİ  
İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zafer ÇAMLİBEL**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD  
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Bu tez 17/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Prof. Dr. Muhsin HALİS    Yard. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ    Yard. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY**

**Jüri Başkanı**

Kabul  
Red  
Düzeltilme

**Jüri Üyesi**

Kabul  
Red  
Düzeltilme

**Jüri Üyesi**

Kabul  
Red  
Düzeltilme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahribat yapılmadığını, tezin her hangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, bütün eksikliklerin ve yanlışlıkların şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Zafer ÇAMLIBEL

Tarih 25.12.2009

## ÖNSÖZ

Emek yoğun hizmet işletmelerinden olan konaklama işletmelerini konu alan birçok araştırma olmasına rağmen, bu işletmelerdeki kadın çalışanlar üzerine yapılan araştırmaların eksik olduğu gözlemlenmektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlarla kıyaslandığında fiziksel ve duygusal olarak farklılıklar taşıdığı bilinmektedir. Buna ek olarak kadının aile içerisinde toplumca kabul edilmiş rolü ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu durum, fiziksel, zihinsel, örgütsel, yönetsel ve bireysel sebeplerden kadın çalışanların işlerini yaparken normal performans sergilemelerini etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların iş güçlüklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırma, bu güçlüklerin kadın çalışanların işlerini değiştirmelerine ya da tamamen iş hayatına nokta koymalarına sebep olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Her şeyden önce tüm hayatım boyunca hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen aileme şükranlarımı sunuyorum.

Gerek akademisyenliği, gerekse fikirlerini her zaman örnek alacağım saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Muhsin HALİS'e ve araştırmanın başından sonuna kadar her aşamasında benden desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.



1.4. Kadın İşgücünün Çalışma Biçimleri.....	18
1.4.1. Ücretiz Kadın İşgücü.....	18
1.4.1.1. Ev Kadınlığı.....	19
1.4.1.2. Ücretsiz Aile İşçiliği.....	19
1.4.2. Ücretli Kadın İşgücü.....	20
1.5. Türkiye’de Kadın İşgücü.....	21

## **II. BÖLÜM: KADIN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İŞGÖREN DEVRİ,**

### **NEDENLERİ, SONUÇLARI VE İŞ GÜÇLÜĞÜ.....26**

2.1. İşgören Devri, İş Bırakma Nedenleri ve İşletmeler Açısından İş Bırakmanın Sonuçları.....	26
2.1.1. İşgören Devri.....	26
2.1.2. İş Bırakma Nedenleri.....	27
2.1.2.1. Bireyden Kaynaklanan İş Bırakma Nedenleri.....	28
2.1.2.2. İşletmeden Kaynaklanan İş Bırakma Nedenleri.....	30
2.1.3. İşletmeler Açısından Bırakmanın Sonuçları.....	45
2.2. İş Güçlüğü .....	46
2.2.1. İş Güçlüğü Kavramı: Tanımı ve Kapsamı.....	46
2.2.2. İşin Kendisi ve İş Güçlüğü.....	51
2.2.2.1. Özerklik.....	52
2.2.2.2. Görev Değişkenleri.....	53
2.2.2.3. Bilgi Karakteristikleri.....	53
2.2.2.4. İşin Sosyal Karakteristikleri.....	54

2.2.2.5. İşin Çevresi ve İş Güçlüğü.....	55
2.2.2.6. Kalabalık Etkisi ve Gürültü.....	56
2.2.2.7. İklimlendirme ve Hava Koşulları.....	57
2.2.2.8. Aydınlatma ve Tozlar.....	57
2.2.3. İşin Organizasyonu ve İş Güçlüğü.....	58
2.2.4. İş Yapan Birey ve İş Güçlüğü.....	59
2.2.4.1. Bireyin Kişiliği.....	59
2.2.4.2. Bireyin Fiziksel Durumu.....	59
2.2.4.3. Bünye.....	60
2.2.4.4. Yaş.....	60
2.2.4.5. Bireysel Farklılıklar.....	61
<b>III. BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLAR.....</b>	<b>63</b>
3.1. Turizm Endüstrisi.....	63
3.2. Otel İşletmelerinin Turizm Endüstrisindeki Yeri ve Önemi.....	64
3.3. Otel İşletmesinin Tanımı .....	68
3.4. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	69
3.5. Konaklama İşletmelerinde Kadınların İstihdamı.....	71
3.5.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Pozisyonlarındaki Kadın İşgücü.....	72
3.5.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetici Olmayan Pozisyonlardaki Kadın İşgücü.....	74
<b>IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>77</b>

4.1. Araştırma Probleminin Arka Planı.....	77
4.2. Araştırmanın Problemi.....	77
4.3. Problem Cümlesi ve Hipotez İfadesi.....	78
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	78
4.5. Araştırmanın Varsayımları.....	78
4.6. Materyal ve Yöntem.....	79
4.6.1. Araştırmanın Yöntemi.....	79
4.6.2. Araştırmanın Tasarımı.....	79
4.6.3. Araştırmanın Modeli.....	82
4.6.4. Evren ve Örneklem.....	82
4.6.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	83
4.7. Araştırma Verilerinin Analizi.....	83
4.8 Araştırma Bulguları.....	84
4.8.1. Kadın Çalışanlar ile İlgili Genel Bilgiler.....	84
4.8.2. Kadın Çalışanların İş Güçlüklerinin Tespitine İlişkin Veriler.....	93
4.8.3. Kadın Çalışanların İş Değişirme Nedenleri ile İlgili Veriler.....	95
4.8.4. Kadın Çalışanların İş Güçlüklerinin İş Değişirme Nedenleriyle İlişkinine Yönelik Veriler.....	97
4.8.5. Kadın Çalışanların İş Değişirme Niyeti ile İlgili Veriler.....	99
<b>SONUÇ.....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>105</b>



<b>EKLER.....</b>	<b>115</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>118</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Çalışma Hayatında Kadınların Ekonomik Etkinliği ve Parasal Karşılığı.....	6
<b>Şekil 2:</b> Turizm Endüstrisi.....	67
<b>Şekil 3:</b> Araştırmanın Tasarımı.....	81
<b>Şekil 4:</b> Kadın Çalışanların İş Güçlüklerinin İş Değişirme Niyeti ve İşgören Devri Üzerine Etkilerinin Teorik Modeli.....	82
<b>Şekil 5:</b> Kadın Çalışanların Yaş Dağılımı.....	84
<b>Şekil 6:</b> Kadın Çalışanların Medeni Hal Durumu.....	85
<b>Şekil 7:</b> Kadın Çalışanların Çocuk Durumu.....	85
<b>Şekil 8:</b> Kadın Çalışanların Eğitim Durumu.....	86
<b>Şekil 9:</b> Kadın Çalışanların Mevcut Durumda Çalıştıkları Departmanlar.....	90

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu 2008.....	25
<b>Tablo 2:</b> Ölçeğin Güvenirlik İstatistikleri.....	83
<b>Tablo 3:</b> Kadın Çalışanların Mevcut İşletmelerinde Çalışma Süreleri.....	87
<b>Tablo 4:</b> Kadın Çalışanların Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süreleri.....	87
<b>Tablo 5:</b> Kadın Çalışanların Turizmden Önce Çalıştığı Sektörler.....	88
<b>Tablo 6:</b> Kadın Çalışanların Turizm Sektöründen Çalışmaya Başlamadan Önce Başka Sektörde Çalışma Süreleri.....	89
<b>Tablo 7:</b> Kadın Çalışanlardan Öğrenciliklerinde Turizm Sektöründe Başarılı Olabilecek Yeterli Eğitimi Alma Durumu.....	89
<b>Tablo 8:</b> Kadın Çalışanların Mevcut Kurumlarında Çalışma Nedenleri.....	89
<b>Tablo 9:</b> Kadın Çalışanların Mevcut İşletmelerinde Daha Önce Çalıştıkları Departmanlar.....	91
<b>Tablo 10:</b> Kadın Çalışanların Mesleki Eğitim Alma Durumu.....	91
<b>Tablo 11:</b> Kadın Çalışanların Aldıkları Mesleki Eğitimler.....	92
<b>Tablo 12:</b> Kadın Çalışanların Mevcut İşlerinde Daha İyi Bir İş Arama Durumu.....	92
<b>Tablo 13:</b> Kadın Çalışanların Mevcut Organizasyonlarını Değişirme Niyeti.....	92
<b>Tablo 14:</b> Kadın Çalışanların Mevcut Organizasyonlarını Kalma Niyeti.....	92
<b>Tablo 15:</b> Kadın Çalışanları Turizmi Meslek Olarak Çalışma Nedenleri.....	92
<b>Tablo 16:</b> Kadın Çalışanların İş Güçlüklerine İlişkin Veriler.....	94
<b>Tablo 17:</b> Kadın Çalışanların İş Değişirme Nedenlerine İlişkin Veriler.....	96
<b>Tablo 18:</b> Kadın Çalışanların İş Güçlüklerinin İş Değişirme Nedenleriyle İlişisine Yönelik Veriler.....	98

<b>Tablo 19:</b> Kadın Çalışanların İş Değiştirme Niyeti ile İlgili Veriler.....	100
--	-----

<b>TEZİN BAŞLIĞI :</b> İŞ GÜÇLÜĞÜ VE İŞ DEĞİŞTİRME NİYETİ İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	
<b>Tezin Yazarı:</b> Zafer ÇAMLİBEL	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Muhsin HALİS
<b>Kabul Tarihi:</b> 17/02/2010	<b>Sayfa Sayısı:</b> 10(Ön Kısım) +104(Tez) +14(Ekler)
<b>Anabilim dalı:</b> : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	
<p>Bu çalışma, Türkiye'deki konaklama işletmelerinde istihdam edilen kadın çalışanların işgüçlüklerini tespit ederek bu güçlüklerin işgören devir hızına etkisi olup olmadığını araştırmaktadır. Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerindeki kadın çalışanların işgören devir hızının ve işgören devrine etki eden iş güçlüklerinin araştırılmasıdır. Bu amaçla İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılarak, İstanbul'daki 43 beş yıldızlı otel işletmesinden 23 tanesindeki 111 kişi "kadın çalışanlara" anket uygulanmış ve bir dizi araştırma sorusuna yanıt aranmıştır.</p> <p>Otel işletmelerinde kadın çalışanların iş güçlükleri ve iş değiştirme niyeti ilişkisi konulu bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır Birinci bölümde tarihsel süreç içerisinde dünya ve Türkiye'de kadınların işgücüne katılımıyla ilgili bilgi ve günümüz çalışma yaşamında kadın işgücünün çalışma biçimleri verilmiştir. Buna ek olarak çalışma hayatında kadına yönelik yaklaşımları belirlemiş ve kadınların istihdamını etkileyen faktörleri ortaya konulmuştur. İkinci bölümde ise iş güçlüğü kavramının tanımı yapılarak, kapsamı belirtilmiştir. Ayrıca iş bırakma tanımlanmış, hem bireyden hem de işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenleri açıklanmış ve iş bırakmanın sonuçları ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde turizm endüstrisi hakkında genel bilgiler ile otel işletmelerinin turizm endüstrisindeki yeri ve önemine ilişkin bilgiler verilmiş, otel işletmelerinin özellikleri sıralanmıştır ve otel işletmelerinde kadınların istihdamı anlatılmıştır. Dördüncü bölüm ise İstanbul ilinde beş yıldızlı otellerde kadın çalışanlara yapılan anketin sonuçlarını içermektedir. Bu araştırmadan elde edilen veriler ışığında bireysel, fiziksel, zihinsel, örgütsel ve yönetsel bakımlardan iş güçlüğü teşkil eden unsurlar ve bu unsurların işgören devir hızı ile bağlantısı ortaya konulmuştur.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> İş Güçlüğü, İşgören Devri, Otel İşletmeleri, Kadın Çalışanlar	

<b>TITLE OF THE THESIS :</b> THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB DIFFICULTY AND INTENTION OF EMPLOYMENT CHANGE: A STUDY ON THE WOMEN EMPLOYEES IN THE HOSPITALITY BUSINESSES	
<b>Author:</b> Zafer ÇAMLIBEL	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Muhsin HALİS
<b>Date :</b> 17/02/2010	<b>Num. Of Pages :</b> 10(PreText)+104(Main Body)+14(Appendices)
<b>Department :</b> Labour Economics and Industrial Relations	
<p>This study investigates whether the job difficulties have an effect on the personnel turnover by defining the job difficulties of the women employed in the hospitality businesses. It is the research of the women employees' intention of employment change and their job difficulties affecting the personnel turnover in the five starred hotel businesses. To this end, a survey has been applied to the women who work for the five starred hotel businesses in Istanbul. Using survey method in the study, surveys have been applied to the 111 people "women employees" in the 23 five starred hotel businesses over 43 five starred hotel businesses in Istanbul and the answers for a series of research questions have been tried to be found out:</p> <p>This study the topic of which is about the relationship between the job difficulties of the women employees in the hotel industry and the intention of employment change consists of four chapters in total. In the first chapter, the knowledge about the women's participation to the workforce in the world and Turkey during the historical period and the working styles of the women workforce nowadays are presented. In addition to these, it defines the approaches to the women in the working life and the factors which affect the employment of the women are introduced. In the second chapter, job difficulty is defined and its coverage is pointed out. Furthermore, to quit a job is defined and the reasons of quitting a job which have its source both from the individual and the business are explained and the results of the quitting job are presented. In the third chapter, general knowledge about the hotel industry and the knowledge about the importance and the position of hotel businesses in tourism industry are provided and the specialities of the hotel businesses are enumerated. Moreover, the employment of the women in hotel businesses is presented. The fourth chapter includes the results of the survey which has applied to the women employees in the five starred hotel businesses. By the help of the data gained in this study, the connection between the individual, physical, mental, organizational and managerial factors which constitute job difficulty and the personnel turnover are presented.</p>	
<b>Keywords:</b> Job Difficulty, Personel Turnover, Women Employees, Hotel Businesses	

## GİRİŞ

Turizm sektöründe gerek hizmet sunumunda gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır. Konaklama işletmelerinin temel fonksiyonu misafir ağırlama olduğu için, yatakların düzeltilmesi, masaların servise sunulması veya odaların satışı gibi birçok tesis hizmetleri yerine getirmek üzere çok sayıda insan gücü istihdam edilmektedir. Ayrıca tesis personelinin çalışma saatlerinde genellikle müşteriler ile yüz yüzedir.

Kadınların sosyal ve aile içerisindeki konumları ve kişisel özellikleri düşünüldüğünde, bu konumun ve kişisel özelliklerinin turizm endüstrinde çalışan işgücünün gereklilikleri ile çok yakından bağdaştığı gözlemlenebilir. Turizm, daima arzu edilen hizmetlerin sağlanmasını gerektirir ve insani duygulara seslenerek çalışan bir yapıdır. Misafirperverlik ve konuk ağırlamak toplumda daha çok kadınlara yüklenmiş bir misyondur ve kadınların insani duygulara daha iyi hitap edebilmeleri konaklama işletmelerinde istihdam edilmeleri için bir tercih sebebi olarak ön plana çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde hizmet üretiminin birçok aşamasında müşteri ile personel aynı ortamı paylaşmaktadır. Restoran, resepsiyon, kat hizmetleri bunlardan bazılarıdır. Bu tür çalışma alanlarında, müşteri tatmini açısından kadınların beşeri ilişkilerde başarılı olmaları ve görüntü açısından müşteriye daha hoş gelmeleri nedeniyle istihdamda tercih edildikleri görülmektedir.

Kadınların, konaklama işletmelerinde, ağırlıklı olarak istihdam edildikleri departmanlar arasında, ön-büro ve kat hizmetleri gelmektedir. Kat hizmetleri, kadınların çalışması için uygun görülen alanlar arasında öne çıkmakta, kadınlar, bu departmanda, erkeklerden daha yetenekli ve tecrübeli oldukları düşünülmektedir. Ön-büro ve kat hizmetlerinde ağırlıklı olarak çalışan kadınlar, yönetim ve yiyecek-içecek departmanlarında düşük oranda istihdam edilmektedirler. Son yıllarda eğitim toplumun eğitim seviyesinin artması ile üniversite mezunu kadınlar yönetim kademesinde de istihdam edilmeye başlamış olsa da, kadınların daha çok kat hizmetleri ve ön-büroda yönetsel görevler üstlendikleri görülmüştür.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan iş bırakma olgusu ekonomik açıdan incelendiğinde, işgören hareketliliğinin iki yönde olabileceği görülmektedir: İşgörenin halen yapmakta

olduğu işten ayrılarak aynı sektörde, başka bir işletmede çalışmakta veya başka bir sektöre geçebilmektedir. İşgören devri ise, bir işgören işten ayrıldığında ortaya çıkmakta ve işten ayrılan işgörenin yerine birisinin bulunması zorunluluğu da, organizasyon açısından önemli bir sorun olmaktadır. Özellikle yeni işgörenlerin işe alınmalarında seçim ve eğitim maliyetleri nedeniyle yöneticilerin yakından ilgili oldukları bir konu haline gelmektedir.

Çalışanların işlerini bırakma ya da değiştirme niyetini etkileyen çalışanın kendisinden kaynaklanan ya da işletmeden kaynaklanan çeşitli nedenler olduğu bu konu üzerine daha önce yapılan çalışmalardan bilinmektedir. Bireyin kendinden kaynaklanan iş bırakma ya da değiştirme nedenleri emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, eğitim, evlilik ya da ikamet değişikliği olabilir. İşletmeden kaynaklanan iş değiştirme ya da işi bırakma nedenleri ise ücret, kariyer ve terfi olanakları, teşvik ve ödüllendirme kaynaklı nedenler, iş tatmini, stres, işyerindeki taciz olayları, fiziksel çalışma koşullarından kaynaklı nedenler, iş garantisi ya da sosyal güvenliğin eksikliğinden kaynaklanan nedenler, iş ve çalışma koşullarından kaynaklanan nedenler, örgüt içi iletişimin eksikliği, yönetim anlayışı, işletmenin etik anlayışı, daha iyi iş imkanları ve diğer işgörenlerin işten ayrılmaları olabilmektedir.

Bu çalışma işgören devrine başka bir açıdan bakarak, iş güçlüklerinin işgören devir hızı üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Bu bakış açısından, bir işgörenin bir işi yapabilmesi ve yapmaya devam etmesi için işin ergonomik ölçütlerine sahip olması gerekmektedir. Buradaki temel nokta, işgörenin mümkün olan en az düzeyde zorlanmasıyla, en fazla verim alınması için gerekli olan düzenlemenin yapılmasıdır. İşgörenin iş sistemindeki görevinin gereklerini yerine getirirken minimum düzeyde yüklenmeye maruz kalması işgörenin sağlığı ve performansı için kaçınılmazdır. İş sisteminde, işgörenin görevini güçleştiren, iş gerilimine neden olan dolayısıyla hoşnutsuzluğa ve örgütten ayrılma kararına neden olan çok sayıda faktör var olabilir. İş güçlüğüne neden olan faktörler, bireysel, fiziksel, zihinsel, örgütsel ve yönetsel kaynaklı olabilirler. Yapılan işin gereklerinden, örgütsel ve yönetsel faktörlerden ve kişisel değişkenlerden kaynaklanan bu bileşenlerin, iş görenin işini normal performansla yapabilmesini zorlaştırabilir.



## Araştırmanın Önemi

Genel olarak işgören devir hızının yüksekliği işletme açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler bu konunun üzerinde önemle durmalıdırlar. Çünkü devir hızının yüksekliği maliyetleri arttırdığı gibi verimlilik üzerinde de olumsuz etkiler yapabilmektedir. Devir hızının yüksek oluşu her şeyden önce çok değerli olan zamanın yitirilmesine neden olacaktır. Zaman, işletmeler açısından hem kıymetli hem de kıt bir kaynak olduğundan işgören devir hızının yüksekliği bu kaynağın iyi kullanılmamasına yol açmaktadır. İşgören devir hızının yüksekliği, verimliliği şu şekillerde etkileyebilmektedir: İşten ayrılmalar sonucunda işletmede kalan işgörenler arasında başlayan dedikodu ve endişe çalışma etkinliğini azaltmaktadır, ayrılan işgörenin yerine yenisinin alınmasına kadar ki geçen sürede üretim kaybı ve gecikmeler yaşanmaktadır ve vasıfsız ve acemi işgörenlerin ellerindeki makine ve ekipmanların aşınma ve yıpranmalarına neden olmaktadır.

Bahsedilen tüm bu olumsuz nedenler dolayısıyla işgören devrinin en önemli kısmını oluşturan iş bırakma konusu işletmelerin önemle üzerinde durmalarını gerektiren bir konudur. İş bırakma, özellikle de işletme içinde belirli bir 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 zorunluluğu önem kazanmaktadır. Ayrıca tecrübeli bir işgören yerine alınan yeni işgörenin kalifiye durumuna gelene kadar geçen süre eğitim masrafları ve neden olduğu maddi kayıpların varlığı da işgören devrinin işletmeler için önemini arttırmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri verimlilik, maliyetler ve yönetim gibi konularda kayıplara yol açabilecek olan işgören devri sorununun üzerinde önemle durmalıdırlar. Çünkü, işletmede işgören devir hızının makul bir seviyede tutulmasının sağlanması sayesinde konaklama işletmelerinin ve yöneticilerin amaçlarına ve başarıya ulaşmaları mümkün olacaktır. Bu nedenle, yöneticiler işgören devir hızını kontrol altında tutabilmek için öncelikle işgören devrine yol açan nedenleri belirlemek zorundadırlar.

Bu çalışma öncelikle konaklama işletmelerinde kadınlar açısından iş güçlüklerini tespit ederek bu güçlüklerin işgören devir hızına bir etkisi olup olmadığını araştırmaktadır.

Böylece yöneticilerin işgören devir hızıyla bağlantısı olan iş güçlüklerini makul seviyelerde tutmaya yönelik önlemleri almalarını sağlayacak verilere ulaşmalarını temin ederek işgören devrini azaltma ve dolayısıyla verimliliği artırma konusunda son derece önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların mevcut iş güçlüğü faktörleri tespit edildiğinde ve bu zorlukların iş değiştirme niyeti ile ilişkisi ortaya konulduğunda iş güçlüğü yaratan etkenlerinin ortadan kaldırılması mümkün olacak, hatta bu etkenlerin olumlu yönde kullanılması sağlanacaktır. Bu sayede, konaklama işletmelerinde, işgörenlerin iş bırakma oranları düşecek ve işgören devir hızının azaltılması sağlanarak işletmelerin verimliliğinin ve karlılığının artırılması sağlanacaktır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Hizmet temelli sektörlerden biri olan ve turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmelerinde kadın çalışanların iş güçlüklerinin tespitini ve bu güçlüklerin iş değiştirme niyetiyle ilişkisini araştıran bu çalışmada, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleri hedef alınmış, İstanbul'da faaliyet gösteren 43 beş yıldızlı otel işletmesi bu çalışmanın evreni olarak seçilmiştir. Otel yöneticileri ile irtibata geçilerek kadın çalışanlara anket yapılması talebinde bulunulmuş, bu talebi kabul eden 23 oteldeki kadın çalışanlara anket yöntemi ile araştırma yapılmıştır. İşgören devri ve iş güçlüklerine ilişkin ilgili literatür incelenmiş, toplanan veriler sistematik hale getirilerek elde edilen bulgular yorumlanmış, öneri ve katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde tarihsel süreç içerisinde dünya ve Türkiye'de kadınların işgücüne katılımıyla ilgili bilgi ve günümüz çalışma yaşamında kadın işgücünün çalışma biçimleri verilmiştir. Buna ek olarak çalışma hayatında kadına yönelik yaklaşımları belirlemiş ve kadınların istihdamını etkileyen faktörleri ortaya konulmuştur. İkinci bölümde ise iş güçlüğü kavramının tanımı yapılarak, kapsamı belirtilmiştir. Ayrıca iş bırakma tanımlanmış, hem bireyden hem de işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenleri açıklanmış ve iş bırakmanın sonuçları ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde turizm endüstrisi hakkında genel bilgiler ile otel işletmelerinin turizm endüstrisindeki yeri ve önemine ilişkin bilgiler verilmiş, otel işletmelerinin özellikleri sıralanmıştır ve

otel işletmelerinde kadınların istihdamı anlatılmıştır. Dördüncü bölüm ise İstanbul ilinde beş yıldızlı otellerde kadın çalışanlara yapılan anketin sonuçlarını içermektedir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Otel çalışanlarının anket sorularını cevaplama konusunda gönülsüz olmaları, istenilen sayıda anket geri dönüşü olmasını engellemiştir. Çalışmanın bir sene gibi kısa bir sürede tamamlanma gerekliliği anket dağıtım ve toplama süresine kısıtlama getirmiş anket katılımını sınırlandırmıştır.

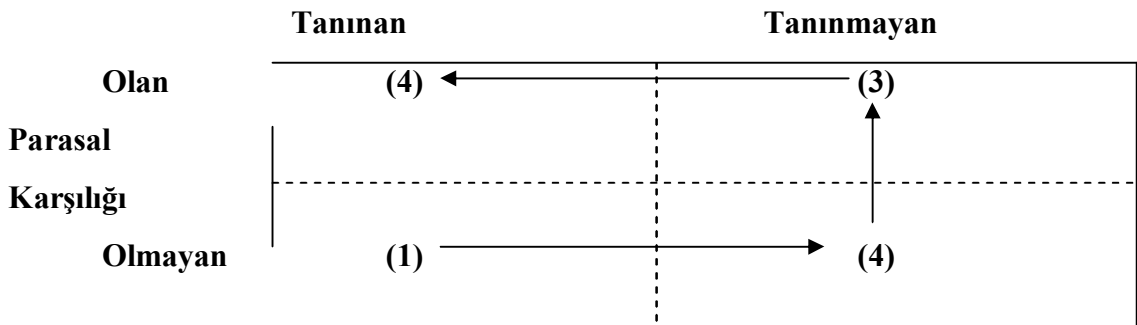
## I. BÖLÜM: TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE KADIN ÇALIŞANLAR VE KADIN İŞGÜCÜ

Yüzyıllar boyunca kadınlar, evi ve özel yaşamıyla sınırlanmış, üretimden uzak kaldığı gibi ekonomik yönden de tamamen erkeğe bağımlı olmuş, çalışma hayatı ve üretimden uzak kalmış evi ve özel yaşantısıyla sınırlı kalmıştır(Koray ve diğerleri, 1999:10). Sorumlulukları erkeklere kıyasla daha çok çocuk bakımı ve ev ile ilgili işler olmuştur(Sinclair, 1997:6). Ev dışında çalışan ve eve para getiren erkeklerle kıyaslandığında, toplum gözünde kadının ev işlerini yapmasının ve çocuklarla ilgilenmesinin bir değeri olmamış, evde yapmakta olduğu iş ne kadar önemli olursa olsun, kadına kendi evinde ya da evinin dışında kayda değer bir statü kazandırmamıştır. İşte bu sebepten ötürü, bir kadının bağımsızlık ve statü kazanması bir göstergesi, evinin alanından çıkabilme derecesi olmuştur(Koray ve diğerleri, 1999:10).

Kadın işgücünün çalışma yaşamındaki yeri konusunda yaşanan değişimler, kadın işgücünün çalışma yaşamındaki kullanımını arttırmakla kalmamış, kadın emeği, işgücü piyasalarında kalıcı olma özelliği de kazanmıştır(Ecevit, 1998:297). Genel olarak, çalışma yaşamında, kadınların, gerçekleştirdikleri etkinlikler, iki ölçüte göre değerlendirilmektedir(Eyüboğlu, 1999:15):

- Kadınların etkinliklerinin ekonomik etkinlik olarak tanınıp tanınmakta mıdır?
- Kadınların yerine getirdikleri etkinliklerin parasal karşılığı var mıdır?

**Şekil 1. Çalışma Hayatında Kadınların Ekonomik Etkinliği ve Parasal Karşılığı**  
**Ekonomik Etkinlik Olarak**



Kaynak: Eyüboğlu, 1999:15

Sosyo-ekonomik gelişme süreçleri boyunca kadınlar; 1. gruptan başladıkları ekonomik etkinlik boyutunu 4. gruba taşımışlardır. Sanayileşmiş toplumlarda kadınlar genelde 2. ve 4. gruba dâhildirler.

**1.Gruptakiler;** para almadan ekonomik etkinlikte bulunurlar. Tarımla uğraşan kadınlar bu kategoride yer alırlar.

**2.Gruptakiler;** çoğunlukla ekonomik etkinlikte bulunmayan ve ev kadını olarak tanımlanan kadınlardır. Yaptıkları işler ekonomik etkinlik olarak sınıflanmaz.

**3.Gruptakiler;** geçici çalışan, bir örgüte mensup olmayan, az para kazanan kadınlardır. Sayılarının sürekli artmasına rağmen, kayıtlı olmadıkları için, istatistiksel olarak sayıları hesaplanamamaktadır.

**4.Gruptakiler;** bu gruba mensup kadınlar, tarım dışında çeşitli kademelerde, ücretli olarak çalışırlar(Eyüboğlu, 1999:15).

Kadın işgücü, tarihin ilk dönemlerinden başlayarak ekonominin içerisinde varlığını sürdürmüştür. Bunlardan bazılarının parasal karşılığı olmuş, bazılarının olmamıştır. Bazıları ekonomik bir etkinlik olarak kabul edilmiş bazıları ise ekonomik bir etkinlik olarak kabul edilmemiştir. Kadın işgücü tarihin ilk dönemlerinden itibaren giderek genişleyerek tarihsel gelişimini sürdürmüştür. Kadın işgücünün gelişimi anlayabilmek için ilkel toplumlardan itibaren incelemekte fayda vardır.

### **1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Dünyada Kadın İşgücü**

Kadın, tarihsel süreç içinde, her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Bununla birlikte; kadınlar, gerçek anlamda, ilk kez sanayi devrimi ile birlikte, "ücretli" olarak ve "işçi" statüsü altında çalışma yaşamı içinde yer almışlardır. Bu nedenle, tarihsel süreç içinde kadın işgücü incelenirken; sanayi devriminin temel başlangıç noktası olarak alınması ve kadının sanayi devrimi öncesi ile sanayi devrimi sonrası çalışma yaşamına katılmalarının ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir.

#### **1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dünyada Kadın İşgücü**

Sanayi Devrimi öncesinde kadınların; köle, serf, yamak, çırak, kalfa gibi farklı pek çok konumda çalışma yaşamında yer aldıkları

bilinmektedir(<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=105>, Erişim Tarihi: 10/09/2009). Kadınların sanayi devrimi öncesindeki konumları; üç başlık altında toplanarak, incelenebilir:

#### **1.1.1.1. İlkel Toplum Düzeninde Kadın**

Kadınlar, ilk çağlardan günümüze kadar değişik işbölümü ve statülerde ekonomik faaliyetlerin içinde toplumsal bir varlık olarak aktif bir şekilde yerlerini almışlardır. Buna paralel olarak, çalışma yaşamındaki rolleri de günden güne gelişerek artmıştır.

Toplum tarihçileri, ilkel toplumlarda insanların başlangıçta, göçebe bir yaşam tarzı benimseyen insanların, avcılık ve toplayıcılık yapmak suretiyle yaşamlarını sürdürdüklerini belirtirken, kadının aile içindeki cinsiyete dayalı işbölümünde önemli roller üstlendiklerine işaret etmektedirler (Altan ve Ersöz, 1994:12). Nitekim, bu söz konusu işbölümü içinde, erkek çoğunlukla, yaşanılan alandan uzakta avcılıkla uğraşırken; kadın ise; bitki toplayıcılığı ile çocukların bakımı, beslenmesi, soğuğa, sıcağa ve yırtıcı hayvanlara karşı korunmasıyla uğraşmıştır. Ayrıca yine bu döneme ilişkin bulgular, o dönemde kadınların, her bakımdan üstün bir statü ve saygınlığa sahip olduklarını da göstermektedir(Yurdakul, 1994:13). Bu nedenle, avcı-toplayıcı toplumlarda anaerkil bir aile yapısının egemen olduğu söylenmektedir (Altan ve Ersöz, 1994:13). Tüm bu bulgular, o dönemin koşullarında, kadın ve erkek arasında oluşan bu cinsiyete dayalı fiziksel nitelik farklılığından kaynaklanan işbölümünü son derece açık ve net bir şekilde yansıtırken; kadın ile erkeğin aile ve toplumsal rol paylaşımının da daha tarihin ilk çağlarında şekillendiğini göstermektedir.

Zamanla, insanoğlu, göçebe yaşam tarzını yavaş yavaş terk ederek yerleşik düzene geçmiştir. Yerleşik yaşam tarzı, toplumların ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarında köklü değişiklikler meydana getirmiştir (Altan ve Ersöz, 1994:13). Hızla yerleşim merkezlerinin kurulmasının ardından mübadele (değişim) ekonomisi doğmuş, ticaret başlamıştır. Nitekim bu değişim süreci içinde, üretim araçları tekniğinin gelişimi ile tarımsal faaliyetler giderek gelişmeye başlarken; madencilik ve balıkçılık gibi yeni işkolları ortaya çıkmıştır(Ertürk, 2008:8). Bu olumlu gelişmelere karşın, insanoğlunun doğaya ve hemcinslerine karşı mücadele ve egemen olma çabaları savaflara neden olmuştur. İşte bu noktadan itibaren fiziksel güç ve üstünlük ön plana çıkarak, giderek önem kazanırken; yaşanan bu değişim, kadın ve erkeğin önce aile daha sonrada

toplumdaki statü ve rollerini derinden etkileyerek, köklü değişikler yaratmıştır (Altan ve Ersöz, 1994:13). Bu gelişmeler kadını, erkeğe oranla daha pasif ve ikincil plana itmiştir. Erkeğin; bu dönemde toplumsal statüsünün giderek güçlendiği görülmektedir. Nitekim bu dönemde erkekler avcılık, madencilik, üretim araçlarının yapımı ve kullanımı, çobanlık, balıkçılık ve askerlik gibi fiziksel güç gerektiren işlerle uğraşırken; kadınlar ise; yemek, temizlik, çocuk bakımı, dikiş- nakış gibi geleneksel ev ile ilgili işlerle uğraşarak, aktif üretim sürecinden hızla evlerine çekilmişlerdir(Ertürk, 2008:8). Böylece ataerkil aile düzeni ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yerleşik düzene geçişin en önemli sonuçlarından birisinin de aile ve toplum yaşamında cinsiyete dayalı yeni bir işbölümü ile birlikte, ataerkil aile düzeninin ortaya çıkması olduğu söylenebilir.

#### **1.1.1.2. Kölelik ve Tutsaklık Düzeninde Kadın**

Toplum tarihçileri, ilkçağlardan X.yüzyıla kadar olan dönemi, "Kölelik ve Tutsaklık Düzeni" olarak adlandırmaktadırlar. Bu dönemde işgücü gereksinimi, savaşlardan elde edilen en önemli ganimetlerden biri olan kölelerden karşılanmaktaydı., Bu kölelerin de büyük bir bölümünü kadınlar oluşturmaktaydı(Yurdakul, 1994:14). Ataerkil aile düzeninin egemen olduğu bu yıllarda, ailenin reisi olan erkek, aile bireylerinin olduğu gibi, aynı zamanda kölelerin de mutlak hâkimiydi. Ancak, kadın kölelerin de, erkek kölelerle birlikte aynı oranda güç ve performans göstermek suretiyle üretime olumlu katkılarda bulunmaları nedeniyle, kadın ve erkek köleler arasında bir ayırım yapılmamaktaydı.

#### **1.1.1.3. Ortaçağ, Derebeylik ve Lonca Düzeninde Kadın**

X.yüzyıla kadar süregelen kölelik düzeni, yerini bu yüzyıldan itibaren feodal düzene bırakmıştır. X. ve XV. yüzyıllar arasında geçerli olan Feodal Düzen, feodal beylerin, derebeylerin ya da senyörlerin mutlak egemenliğinin söz konusu olduğu dönemdir. Üretim ve çalışma ilişkileri; kırsal bölgelerde, senyörlerin mutlak egemenliği altındaki topraklarda tarımsal faaliyetler şeklinde, kentlerde ise; çeşitli zanaat mensuplarının aralarında örgütlenerek oluşturdukları loncalar tarafından gerçekleştirilmekteydi.

Bu dönemde üretim ve çalışma ilişkileri içerisinde kadının yeri ve rolü incelendiğinde ise; özellikle kırsal bölgelerde, tarımsal faaliyetlerde yoğun bir şekilde kadın işgücünden yararlanıldığına tanık olunmaktadır. Bir başka deyişle, tarımsal üretim

büyük ölçüde kadınlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Nitekim bu dönemde tarımsal üretim, serf statüsünde tüm aile fertleri tarafından gerçekleştirilmekte, kadınlarda senyöre ait topraklarda, üretimde aktif olarak yer almaktadır. Buna ek olarak, kadın ve kız çocuklarının ise, daha çok evlerde hizmetçi ve uşak olarak çalıştırıldığı bilinmektedir. Önceleri bu tür işler karın tokluğuna yapılırken, daha sonraki yıllarda ise kadınların bir ücret karşılığı ve iş ilişkisi içinde çalışmalarını giderek yaygınlaştırmıştır (Altan ve Ersöz, 1994:16).

XV. ve XVIII. yüzyıllar arasında, kasaba ve kentlerde, küçük sanat kollarında meydana gelen önemli gelişmelerle birlikte, lonca üretim düzeninin giderek önem kazandığı görülmektedir. Lonca düzeni içinde; lonca otoritesi ve denetimi altında bazı sanayi kollarında yaygın ve yoğun biçimde olmasa bile, kadın çalışanlara rastlanmış, hatta daha sonraki yıllarda, yalnızca kadınların çalıştığı bazı iş kolları doğmuştur (Yurdakul, 1994:19). Nitekim Ortaçağda Avrupa'da terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık, kadınların erkekler ile birlikte en yoğun olarak çalıştıkları işkollarının başında gelmekteydi (Giddens, 2000:339). Bu dönemde, kadınlar, siyaset ve savaş gibi erkek işlerine dahil edilmeler de çalışma yaşamında da ev yaşamında da etkin bir konuma sahiptiler.

### **1.1.2. Sanayi Devrimden Günümüze Dünyada Kadın İşgücü**

XVIII. yüzyıl, pek çok yazarın üzerinde hem fikir olduğu gibi, o güne dek insanlık tarihinde "en çok değişen" ve "en çok şeyi değiştiren" yüzyıl olarak değerlendirilmektedir (Ekin, 1990:1). Kuşkusuz, bu durumda, bu yüzyıla damgasını vuran en önemli gelişme olarak nitelendirilen "Sanayi Devrimi'nin" büyük bir rolü vardır. Buharın üretim sürecinde kullanılması ile ilk kez İngiltere'de dokuma sektöründe başlayan Sanayi Devrimi, daha sonraki yıllarda hızla diğer batı Avrupa ülkelerine de yayılırken, işgücünün büyük bir bölümünü de kadınlar oluşturmuştur. Bir başka deyişle, beraberinde pek çok gelişme ve değişim getiren Sanayi Devrimi'nin en önemli ürünlerinden birisi de gittikçe artan sayıda kadının çalışma yaşamına katılmasıdır. Nitekim o dönemde dokuma sektöründe çalışanların büyük bir çoğunluğunu kadın işgücü oluşturmaktadır.

Bilindiği gibi kadın, tarihsel süreç içerisinde her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Ancak, Sanayi Devrimi kadının çalışma yaşamına katılması anlamında ayrı bir yere ve öneme sahiptir.



Çünkü kadın ilk kez Sanayi Devrimi ile birlikte, ekonomik bir gelir karşılığı (ki bu gelir ücret olarak adlandırılmaktadır) bağımlı olarak yani bir başkası hesabına çalışmaya başlamıştır. Bu nedenle Sanayi Devrimi, ilk kez ve bugünkü anlamı ile ücretli kadın işgücü kavramının doğmasına yol açan en önemli tarihsel gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer ifade ile XVIII. yüzyılda başta İngiltere olmak üzere, birçok batılı ülkede sanayileşme dokuma imalatı ile başlarken, toplam işgücünün önemli bir bölümünü de kadınlar oluşturmuştur.

Sanayi Devrimini izleyen yıllarda, dokuma sektöründeki gelişmelere paralel olarak, kadın işgücü sayısı hızla artmış; bu durumda özellikle teknik gelişmelerin, üretim tekniğini basitleştiren makinelerin, işbölümü ve uzmanlaşmanın kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırması ve dokuma sektöründe kadın işgücünün, erkeklerden çok daha başarılı olmalarının büyük rolü olmuştur (Altan ve Ersöz, 1980:21). Buna karşılık, o dönemde hâkim olan iktisat anlayışının, "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" sloganı ile ifade edilen katı bir liberal anlayışa dayalı olması, kadın işgücünün ücretlerinin erkeklerden çok düşük olmasına yol açmıştır. Bu bakımdan, bu dönem; kadın işgücünün düşük ücretler ve çok ağır çalışma koşulları altında çalışmaları sonucunu doğurmuştur. Kısacası, bu dönemde, kadın işgücünün üretim sürecinde, yoğun bir sömürüye maruz kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Ancak, XIX. yüzyılın ortalarından itibaren, özellikle sanayi devriminin yaşandığı batılı ülkeler başta olmak üzere, liberal devlet anlayışında meydana gelen değişim ile birlikte karışımçı-müdahaleci ve katılımcı devlet anlayışına geçiş, kadın işgücünün çalışma yaşamında maruz kaldığı pek çok olumsuz koşulu ortadan kaldırılmaya yönelmiştir. Nitekim bu dönemde, bu söz konusu ülkelerde, çalışma sürelerinin yasalarla sınırlandırılması, bazı işyeri ve işkollarında kadınların çalışmalarının yasaklanması v.b. gibi koruyucu sosyal politikalar uygulanmaya başlamıştır. (Altan ve Ersöz, 1980:28-30). Bir diğer ifade ile sosyal politika biliminin doğuş ve gelişimi içinde kadın işgücünün sömürülmesi de etken olmuştur.

XIX. yüzyılın sonlarına doğru metalurji, kimya ve otomotiv sektörlerindeki hızlı gelişme, üretim sürecinde yer alan kadın işgücü sayısını geçmişe oranla, büyük ölçüde sınırlandırmıştır. Buna karşılık, I. ve II. Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllara gelindiğinde, kadın işgücünün ekonominin tüm kesimlerinde sayıca arttığı, özellikle de savaş

sanayinde silah altında bulunan erkek işgücünün yerini aldığına tanık olunmaktadır. (Altan, 1980:32). Bu dönemde kamu ve hizmet sektörlerinde yaşanan büyüme, kadınların toplam işgücü içindeki oranlarını hızla arttırmıştır (Tokol, 1999:19). Ayrıca, II.Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası sosyal politikanın gelişiminde de önemli adımlar atılması, kadın işgücünü koruyucu ve destekleyici hukuksal düzenlemelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Nitekim, 1950'li yıllarda, istatistiksel verilere göre, 15-64 yaş grubundaki kadın nüfusun, gelişmekte olan ülkelerde % 50'si, gelişmiş ülkelerde ise, %47 ekonomik olarak aktif, yani çalışma yaşamı içinde yer almaktadır (Koray, 1992:93).

Kısaca kadının tarım dışı sektörlerde çalışmaya katılması, endüstrileşme ile başlamışsa da, özellikle II. Dünya Savaşı sonrası hız kazanmıştır. Ancak bu gün tüm dünyada kadın ve erkeklerin işgücüne katılımları açısından hala büyük farklılıklar olduğu bilinmektedir. Bu farklılık ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre değişmektedir.

II. Dünya Savaşından günümüze gelindiğinde, özellikle hizmet sektöründeki gelişmeye paralel olarak ekonomik bir gelir karşılığı işgücüne katılan kadın sayısının da hızla arttığı görülmektedir.

1950'li yıllardan günümüze dek kadın işgücü açısından dikkati çeken en önemli nokta; çalışma yaşamında aktif olarak yer alan kadın sayısındaki artıştır. 1950'de 15-64 yaş grubundaki kadın nüfusun gelişmekte olan ülkelerde % 50'si, gelişmiş/endüstrileşmiş ülkelerde % 47'si ekonomik olarak aktif görünmektedir. Buna karşılık; gelişmekte olan ülkelerde aktif görünen kadınların %87'si tarım sektöründe yer alırken; endüstrileşmiş ülkelerde % 47'si tarım sektöründe yer almaktadır. Gelişmiş ülkelerde 1950 yılında aktif nüfus içinde kadınların oranı %36.7 iken, 1975'te % 40.6, 1985 yılına gelindiğinde ise; % 41.4 olmuştur. Yine, gelişmiş ülkelerde; 1985'lere gelindiğinde; kadınların hem tarım dışı sektörlerde çalışmasının yaygınlaştığı, hem de aktif kadın nüfusun oranının % 47'den % 58'e yükseldiği görülmektedir. Buna karşılık; 1985 yılında, gelişmekte olan ülkelerde aktif kadın nüfusun oranı % 49 dur(Koray, 1992:93). Hizmet sektöründeki gelişmelerin de bunda büyük rolü bulunmaktadır. Nitekim 1990'lı yıllarda Latin Amerika'da kadın işgücünün % 71'i, Asya ve Pasifik Ülkelerinde % 40'ı hizmet sektöründe istihdam edilmektedir(Koray, 2000:214). Ancak, günümüzde kadın işgücü sayısının artmasında,

hizmet sektöründeki gelişmelerin yanı sıra, birbiriyle ilişkili pek çok faktörün etkili olduğu bilinmektedir(Tokol, 1999:19). Bu faktörler başlıca şunlardır:

- Dünya genelinde çalışan kadınları koruyucu ve destekleyici yasaların ve uygulamaların artması,
- Demografik gelişmeler,
- Eğitim olanaklarının artması,
- Standart dışı (atipik) çalışma şekillerinin ortaya çıkması ve giderek yaygınlaşması,
- Aile boyutunun giderek küçülmesi ve çekirdek ailelerin yaygınlaşması,
- Evlenme oranlarında azalma, buna karşılık boşanma oranlarında artış,
- Toplumların kadınların çalışmasına yönelik tutumlarında meydana gelen olumlu gelişmeler,
- Çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler.

Tüm bu gelişmeler, günümüz literatürüne mavi ve beyaz yakalı işgücü kavramından sonra "pembe yakalı işgücü" kavramının da eklenmesine yol açmıştır (Koray, 2000:215). Nitekim bu kavram günümüzde kamu ve özel sektörde büro vb. gibi işlerde çalışan ve sayıları gün geçtikçe artan kadın işgücünü nitelendirmektedir.

Son yıllarda eğitim seviyesinin artması ile birlikte aile boyutu giderek küçülmüş, çekirdek aileler artmıştır. Çocuk bakımındaki gelişmeler ise kadının daha rahat iş hayatına atılmalarına olanak tanımıştır. Bununla birlikte boşanma oranındaki artış kendi başına hayat mücadelesi veren kadınların sayısında artışa neden olmuştur. Hizmet sektöründeki meydana gelen gelişmeler, standart dışı çalışma şekillerinin de ortaya çıkması ve çalışma yaşamında kadın istihdamını destekleyen yasaların artması ile birlikte hem özel hem de kamu sektöründe giderek artan bir seviyede istihdam edilmelerine neden olmuştur.

## **1.2. Çalışma Hayatında Kadın İşgücüne Yönelik Yaklaşımlar**

İşgücü piyasalarında ücretli kadın işgücünün yerini belirlemek ve erkek işgücü ile

farklılıklarını ortaya koymak üzere çeşitli kuramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları; ikili rol yaklaşımı, Neo-Klasik iktisat yaklaşımı, işgücü piyasalarının bölünmesi, marksist yaklaşım ve feminist yaklaşım olarak gruplanabilir(Eyüboğlu ve diğerleri, 2000:11).

### **1.2.1. İkili Rol**

Ücretli kadın işgücünün, işgücü piyasasındaki yerini açıklamak için ortaya atılan ilk kuramdır. İkili rol yaklaşımına göre; kapitalist sistem, ücretli iş gücünde hiyerarşik bir yapı oluşturur, ancak bu yapı çalışan erkek ve kadınların spesifik pozisyonlarına göre değişir. Mesleklere giriş, kadın işçiler üzerinde erkeklerin kontrolü olarak ifade edilen ataerkil ilişkiler tarafından belirlenir ve kadınların düşük ödeme yapılan işlerde çalışmalarıyla, erkeklere devamlı bağımlı kalmaları ve ev işlerinde ücret almadan çalışmalarıyla sonuçlanır(Sinclair, 1997:6-9).

Yaklaşım, kadının ev dışında çalışması ile birlikte ailedeki rolünün yanında iş yaşamında da bir rol üstlendiğini ve bu iki rolün aileye zarar vermeden nasıl bağdaştırılacağı sorusu üzerine odaklanmaktadır(Sinclair, 1997:11). Verili yapı üzerinde türetilen çözüm önerileri kadının yükünü arttırmaktadır. Bu yaklaşım; kadının çalışmasının, aile bütçesine yardımcı olması ve kadının işteki yerini kendisi açısından ikinci planda görmesi ile kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır.

### **1.2.2. Neo-Klasik İktisat Yaklaşımı**

Neo-Klasik yaklaşım, kadınların işgücü piyasasında karşılaştıkları ayrımcılığın kendi özgür seçimlerinden ziyade onların eğitim ve mesleki eğitimlerinde ve iş bulma sürecinde karşılaştıkları engellerden kaynaklandığını ileri sürer(Palaz, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m5.pdf>, Erişim Tarihi: 12/11/2009). Bu yaklaşıma göre, kadın işgücünün niteliği, genel ve mesleki eğitim bakımından erkeğinkinden daha düşük olduğu için kadın daha düşük ücretle çalışmak durumundadır. Çünkü insan daha yüksek ücret almak için kendine yatırım yapmakta, kendini eğitmekte, sonuçta da yüksek ücret almayı hak etmektedir. İşveren açısından bakıldığında, kadın emeği, başka etmenlerle de düşük ücret almaktadır. Kadın, doğum ve çocuk bakımı gibi nedenlerle iş yaşamını kesintiye uğratabilmektedir. İşveren açısından bu durum, kadınların iş başında öğrendiklerinin ve deneyimlerinin bir ölçüde

unutulacağı şeklinde algılanmaktadır. Bu durum da, kadın emeğinin, kesintilere uğraması sebebiyle işveren tarafından güvenilir bulunmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır(Eyüboğlu ve diğerleri, 2000:11).

### **1.2.3. İşgücü Piyasasının Bölümlenmesi**

Bu yaklaşımda; işgücü piyasaları bazı özellikleri esas alınarak farklılaştırılmıştır. Bu farklılaştırma ise, piyasanın çalışma koşulları, ödeme şekilleri, terfi imkânları ve iş dinamizmi çerçevesinde gerçekleşerek, birincil ve ikincil işgücü piyasaları olarak bölümlenmesidir(Kozak, 1996:15).

Birincil piyasalar kararlı çalışma alışkanlıklarını gerektirir ve geliştirir. Buna göre çalışanlar; işleri ile ilgili beceriye sahip olmalıdır, ücretler görece olarak yüksektir ve işte yükselme olanakları fazladır. İkincil işlerde, kararlı çalışma alışkanlıklarına gereksinim duyulmaz. Ücretler düşük, işgücü devri yüksektir ve işte yükselme olanakları azdır. Gençler ve kadınlar genellikle ikincil emek piyasalarında yer alırlar.

İşgücü piyasasındaki bu bölümlenme hem dikey hem de yatay olabilir. Bu çerçevedeki çalışmaların çoğu kadın ve erkek mesleklerinin arasındaki ücret farklılıklarına odaklanmıştır. Söz konusu kuram; işverenin, nitelikli kadın işgücünü birincil piyasalara çekerek, bu yolla bu piyasadaki işgücü arzını yükselterek ücretleri düşürme yoluna neden başvurmadığını açıklayamamaktadır(Eyüboğlu ve diğerleri, 2000:12).

### **1.2.4. Marksist Yaklaşım**

Bu yaklaşıma göre, kapitalist sistem varlığını devam ettirebilmek için yedek işgücü oluşturarak işgücü piyasasını kontrol eder. Ekonomideki dalgalanmalara göre bu yedek işgücü kullanılır. Kadınlar da bu grubun içindedir ve gizli yedek işgücü ordusunu oluştururlar. Marksist yaklaşıma göre, kapitalist sistemde kadınların işten çıkarılmaları, ataerkil aile yapısı içinde ailenin koruyucu rolü nedeniyle fazla tepkiye neden olmaz. Marksist bakış açısı, “kadınların kurtuluşu ancak kadınların üretime geniş toplumsal ölçekte katıldıkları ve ev içindeki görevleri iyice önemsiz hale geldiğinde mümkün olur” görüşünü savunur(Altındal, 1991:256).

Bu kuram, kadın işgücünün bu kadar ucuz ve denetlenebilir olmasına karşın, sistemin neden öncelikli olarak kadın işgücü kullanmadığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Bunun bir açıklaması da kapitalizmin, sistemi kontrol altında tutabilmek için aile kurumunu koruma isteği olarak görülmektedir.

### **1.2.5. Feminist Yaklaşım**

Feminizm; 17. yüzyılda İngiltere’de, kendilerini yeni toplumun ilke ve öğretilerinin tümüyle dışında bırakılmış, ayrı bir sosyolojik grup olarak gören kadınların, bir dizi talebinin ve görüşünün bir karışımı olarak doğdu. Feminist teori geleneksel sınıf analizinde cinsiyet tarafsızlığını keskin bir şekilde sorgular(Boyd ve diğerleri, 1995:183). Feministler diğer bütün kuram ve yaklaşımların, kadının hem ailedeki, hem de toplum içindeki ikincil konumunu veri almalarına karşı çıkar ve geleneksel batı etiğinin, kadınları ilgilendiren alanlarda gözardı ettiği olumsuzluklar üzerine odaklanırlar(Mitchel ve Oakley, 1992:132). Bu teori özellikle neo-klasik kuramcıların, toplumsal cinsiyetçi bakışını eleştirmekte ve bu kuramcıların ikincil planda ele aldığı kadın işgücünün göz ardı edilmemesini ve kadının çalışma yaşamında gerçek kimliğini bulmasını hedefler(Serdaraoğlu ve Özkaplan, 1998:8-9).

Feminist kuramcıların, üçüncü dünya kadınları ve işler üzerine yaptıkları araştırmalar, kadınların statüsündeki ekonomik gelişimin etkileri ile ilgili olarak kötümser sonuçlar tespit etmektedir. Örneğin, makro ve mikro araştırmalar, gelişim boyunca erkeklerin ekonomik statüleriyle karşılaştırıldığında, kadınların ekonomik statülerinin, özellikle gelişen ülkelerde ya da kapitalist dünya sisteminin çevresindeki ülkelerde durgunlaştığını belgelemiştir. Zaman içinde, kadınların durumu kötüye gitmektedir. Feminist kuramcılar bu durumu, cinsiyete dayalı yerel anlaşmalarla birlikte uluslararası güçlerin kesişimi olarak ele alırlar(Jacobs ve Lim, 1995:264).

Marksist bakış açısıyla düşünen feministler, kadınların statüsündeki bozulmada endüstriyel kapitalizmin uluslararası hale gelmesinin rolüne değinirler. Örneğin, gelişmiş ülkelerdeki tekstil, elektronik ve giyim endüstrilerindeki oldukça sömürücü olan koşulların yaygınlaşmasını, kadın ve erkek arasındaki belirleyici farkların kanıtı olarak göstermektedir. Her iki durumda da, dışsal baskılar, kadının ekonomik durumuna zarar vermek için ataerkil kurumlarla işbirliğine girmektedir. Bu yaklaşımdaki etkin olan mekanizma, kadınların ekonomik yönden dezavantajlı olduğudur. Çünkü erkeklerin yaptıkları işlerin dışında tutulmaktadır(Jacobs ve Lim, 1995:265).

Bu yaklaşım, diğer yaklaşımlarda yansız oldukları ileri sürülen piyasa süreçlerinin cinsiyetler karşısında yansız olmadıklarını, cinsiyetlerin toplumsal olarak oluşturulduklarını ileri sürmektedir(Eyüboğlu ve diğerleri, 2000:12).

Son yıllarda kadınların eğitim seviyelerinin artması ile birlikte toplumsal statü ve rollerinde büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Kadınlar kendi kimliklerini ortaya koymaya başlamışlar ve erkeklere bağımlılıklarını azaltmışlardır. Eğitim alan kadın yapabileceklerinin farkına varmaya başlaması ile birlikte kadın işgücünün erkek işgücünden farkını ortaya koyan yaklaşımlar da günden güne önemini yitirmeye mahkûm olacaktır. Kadının aile içerisindeki rolü devam etmekle birlikte, ekonomik olarak kuvvetlenen kadının ikili rol yaklaşımının benimsediği gibi erkeğe sürekli bağımlı kalması söz konusu olamaz.

Teknolojik gelişmeler, üretimde işgününün payını giderek azaltırken, bilgi işçisi diye de bilinen yüksek vasıflı işgücü ihtiyacı günden güne artmaktadır. Erkekler gibi mesleki eğitim alan kadınlar da her geçen gün bu vasıflı işgücü içerisinde daha fazla yer almaktadır. Yani diğer bir deyişle Neo-Klasik yaklaşımın benimsediğinin aksine genel ve mesleki açıdan kadın ve erkek arasında pek de fark kalmamıştır. Bu durum kadının ikincil ya da yedek olarak tabir edilen işgücünden çıkarak birincil işgücü piyasasına da girmesine olanak tanır. Bu durumun kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden bir farkı olmadığını savunan feminist yaklaşımçıları destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

### **1.3. Kadın İstihdamını Etkileyen Faktörler**

Kalkınma, ekonomik büyümeden farklı olarak, toplumsal yaşamdaki dönüşümü de kapsar ve kadının konumunu, dolayısıyla üretimdeki yerini yeniden tanımlama olanağı verir. Kadınlar kalkınmayla birlikte, hem eğitim imkânlarına daha kolay ulaşabilmektedirler, hem de edinmiş olduğu kazanımlar sonucu ekonomik özgürlüğünü kazanma şansını yakalamaktadırlar. Kadın işgücünün arzını etkileyen faktörler:

- Üretim ve istihdam politikaları,
- Ekonomik krizler,
- Enformel sektörün büyüklüğü,

- Nüfus artış hızı,
- Kentleşme,
- Toplumun insan kaynağının yetişmesine verdiği önem,
- İletişim araçlarının kullanımının yaygınlaşması,
- Toplumsal değer yargıları

olarak sıralanabilir(Minibaş, 1998:331-349).

Toplumun gözünde ailenin geçimini sağlamak erkeğin görevidir. Evlilik ve doğurganlık da kadının çalışma hayatına katılımında önemli bir etkidir. Evli kadınların işgücüne katılımı, bekâr ve boşanmış kadınlara oranla daha düşük oranda görülmektedir. Evliliğin yanı sıra; yaş, eğitim, yer değiştirme (tayin) gibi etkenlerin de kadın işgücünün arzında belirleyici oldukları görülmektedir.

Kadın işgücüne olan talebin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir; iş alanlarındaki gelişmelerden en son yararlanan ve yapılan kısıtlamalardan ilk zarar gören kesim olmaları. İşsizliğin yükseldiği dönemlerde, erkek çalışanlara yönelik bir tehdit olarak algılanmaları ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için gelir sağlamak zorunda olmaları söz konusu olduğunda bile erkeklere karşı haksız rekabet ediyormuş gibi değerlendirilmeleri(Tekeli, 1982:234).

#### **1.4. Kadın İşgücünün Çalışma Biçimleri**

##### **1.4.1. Ücretsiz Kadın İşgücü**

İşgücü piyasasının dışında kalan kadınların büyük bir kısmı, üretime yaşadıkları alanlardan katılarak, maddi bir karşılık almadan ailelerine katkıda bulunmaktadır. Kadınların bu emeğinin maddi getirisi, yapılan istatistiklere yansımamakla birlikte, aile bütçesine katkısı büyüktür. Dünya’da ve Türkiye’de, ev kadınları ve ücretsiz aile işçiliği yapan kadınların, tüm bu katkılarına rağmen hiçbir sosyal haktan yararlanamamaları, eşitsizlik yaratmaktadır.



#### **1.4.1.1. Ev Kadınlığı**

Kadın emeği, erkeğin emeğine oranla gözle görülür bir biçimde gayri-resmi, kayıt dışı, ev içi faaliyetlerde yoğunlaşmış olduğu için kadının yaptığı işlerin maddi değerini hesaplamak zorlaşmaktadır(Dikbayır, 1998:111).

Kadının çalışmadığı ailelerde, erkek para kazanma işlevini, kadınsa ev işleri ve çocuk bakıcılığı gibi işleri üstlenmiştir ve çalışma ortamı evi olmuştur(Tisk Yayın No: 242, 2004:32). Cinsiyet temelli bu paylaşım ortamında, koca-baba ailenin beslenme, barınma gereksinimini karşılayıp aile üyelerinin dış çevre ile bağlantılarını kurarak ailenin toplumsal bütünlüğünü sürdürür. Anne-kadın ise aile içi ilişkilerin düzgün akmasına çalışır, aile üyelerine duygusal destek sağlar, ailenin bir arada, çatışmadan yaşamını sürdürmesi için gerekeni yapar(Onaran ve diğerleri, 1998:12).

Ev içinde ve dışında ekonomik sorumluluklara sahip olsalar bile, dünyanın her yerinde kadınlar ev işlerinden sorumlu tutulurlar. Parasal karşılığı olan ya da olmayan tüm işlerin evde gerçekleşmesi ve evdeki günlük alışılmış düzen içinde kanıksanması, kadının yaptığı işin doğru olarak değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Bunun sonucu olarak, kadının ev işlerinde harcadığı emek ulusal gelirin hesaplanmasında kullanılmamaktadır.

#### **1.4.1.2. Ücretsiz Aile İşçiliği**

Sanayi öncesi toplumlarda insan nüfusunun büyük bir kısmı için üretim faaliyeti ile ev işlerinin yapıldığı yerler birbirinden ayrılmamıştı. Aile bireylerinin tümü tarla veya el sanatları işine katılırlardı. Kadınlar bu aşamada üretim faaliyetlerinin içinde yer almalarına rağmen buradaki konumları “ücretsiz aile işçiliği” şeklinde idi(Giddens, 2000:338). Ekonomik faaliyetlerin gelişmesi ile birlikte gelişen aile işletmelerinde de, ailedeki kadınların iş gücünden yararlanılmış ve kadınlar ücretsiz aile işçiliği konumunda istihdam edilmişlerdir(Ekin, 1968:95).

Günümüzde kadın istihdamı ile ilgili karşılaşılan sorunların başında ücretsiz aile işçiliği konumunda istihdam edilen kadınlar gelmektedir.

### 1.4.2. Ücretli Kadın İşgücü

Ekonomik koşulların zorlamasıyla az da olsa bir gelir sağlamak için; açıcılık, dadılık, bohçacılık, terzilik, fahişelik ve çamaşırcılık yapan kadınlar, ücret karşılığı çalışan kadınların en eski ve en bilinen örnekleridir(Tan, 1979:20).

Herşeyden önce kadının ücretli çalışması, kadın için ekonomik bağımsızlık anlamı taşıdığından, onun ailedeki ve toplumdaki rolünü değiştirmektedir(Koray, 1992:95). Uzun yıllar boyu, orta sınıf tarafından, kadının ücretli istihdamı kocanın ve ailenin statüsü ile doğrudan bağlantılı kabul edilmiştir. Aile geleceğe yönelik yatırım yapabildiği ve yeterince kaynağa sahip olduğu sürece kadının çalışması beklenmemiş, yoksul yörelerde kadınların çalışması ise aileye ve kocaya bir sosyal statü sağlama amacı ile gerçekleşmiştir. Ancak zamanla, orta sınıfın tüketim ihtiyacı ve algıları değiştikçe kadının ev dışı istihdamının aileye kaynak ve etkinlik kazandırdığı fikrinin yerleşmesi gerçekleşmiştir.

Gittikçe zorlaşan yaşam koşulları, kadının çalışmasını gerekli kılmıştır. Böylece kadın, evinin dışında bir yaşam oluşturmaya başlamış, ancak bu yeni sorumluluk kadının, ev-içi görevlerinde bir değişiklik yaratmamıştır. Ev işleri ve ev düzeninin korunması, çocuk yetiştirilmesi yine kadının sorumluluk alanında kalmıştır. Çalışmak her ne kadar kadın için kamusal alana girmek demekse de bu aynı zamanda; iki katı iş yapmak ve kamusal örgütlenmelerde ikinci öneme sahip işlerle yetinmek anlamına gelmiştir(Çakır ve Akgökçe, 1990:236). Kadınların dışarıda ücretli işlerde çalışmaya başlamaları evdeki erkek otoritesinden kısmen de olsa uzaklaşmalarını sağlasa da, işyerlerinde başka erkeklerin otoritesi ve kontrolü altına girmelerini engellememiştir(Oğuz, 2002:17).

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla artan ücretli kadın işgücü, önemli değişimlere uğramıştır. Ücretli kadın emeği kullanımı tüm dünya da artmış ve iş piyasalarında “kalıcı” olma özelliği kazanmıştır. Kadınların emek kullanım biçimlerinde ve çalıştıkları alanlarda çeşitlenmeler olmuş, ev dışında tam zamanlı çalışmaya yarı zamanlı çalışmalar eklenmiş, ev eksenli çalışan kadın sayısında önemli artışlar olmuş, hizmet sektöründe çalışanların oranı sanayide çalışanları geçmiştir(Ecevit, 1998:267). Ancak kadınlar hizmet sektörü için önemli katkılarda bulunsalar da, sektördeki konumları, düşük statülü ve düşük ücretli işlerde istihdam edilmekle sınırlanmıştır. Ama

bu durumun giderek değiştiği görülmektedir ve kadınlar yüksek statülü işlerde varlıklarını giderek arttırmaktadırlar.

### **1.5. Türkiye’de Kadın İşgücü**

İlk sanayileşme hareketlerinin başladığı XIV. yüzyılın ortalarından itibaren, Türk kadınları çalışma yaşamında yer almaya başlamışlardır. Başlangıçta çoğunlukla gayri Müslim kadınlar sadece halı, kilim, iplik bükme, nakış, örme gibi işlerde çalışmaya başlamıştır. Bu yüzyılın ikinci yarısında ise gayri Müslim dışındaki kadınlar da kundura fabrikalarında, askeri dikimevlerinde, halı, bez, ipek, kumaş dokuma, deri işleme ve cam sanayinde çalışma yaşamına katılmıştır(Altan, 2004:225).

Türkiye’de kadınların aile ve toplum içinde konularını biçimlendiren sosyo-kültürel koşullar kadınların sanayide çalışmasını engellemiş, daha çok evde ve tarım alanında ev işçisi olarak çalışmalarına neden olmuştur. Tanzimat dönemi ile birlikte kızlara meslek eğitim verilmeye başlanmış, Tanzimat döneminde eğitim ve sağlık alanları da buna eklenmiştir. II. Abdülhamid döneminde ise, bunlara ek olarak sanayi dallarında da eğitim imkn sağlanmıştır (Kurnaz, <http://www.sosyalbilgiler.gazi.edu.tr/kaynaklar.htm>, Erişim Tarihi: 02/08/2009). Kadın işgücünün istihdamı 1915 Balkan Savaşı sırasında erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü takviye etmek mecburiyetiyle başlamış, I. Dünya, İstiklal ve II. Dünya Savaşları sırasında artmıştır. Bununla birlikte, savaş sonrası erkeklerin terhis olmasıyla birlikte kadınların büyük kısmı yine geleneksel ev işlerine geri dönmüşlerdir (Mardin, 2000:14).

Kadının toplumsal konumu cumhuriyet döneminde Atatürk devrimleri ile çok önemli bir değişim ve gelişim süreci içerisine girmiştir. Cumhuriyet döneminde, ulusal sanayi kurup geliştirme çabaları ve erkek nüfusun savaşlar nedeniyle azalması, kadınların iş yaşamına daha yoğun katılımını sağlamıştır. Kadın- erkek eşitliği doğrultusunda yapılan reformlarla, kadının sosyal konumu iş ve toplum yaşamında değişmeye başlamıştır. Yasalar yoluyla kadın-erkek eşitliği sağlanmış ve kadın seçme-seçilme, boşanma, meslek seçimi ve kamu görevleri yapma gibi daha önce sahip olmadığı birçok hakka sahip olmuştur. Bunlar arasındaki kadın hak ve statüleri konusundaki en önemli gelişme 17 şubat 1926 günü kabul edilen Türk Medeni Kanunudur(Ertürk, 2008:14-15). Bu yıllarda kadın çalışma hayatına yeni düzenlemeler getirmesi itibari ile 8 Haziran 1936 da yürürlüğe giren yeni iş kanunu da ayrı bir önem taşır. Bu Fakat bu haklara rağmen

kadınların çalışma yaşamına katılmaları oldukça sonra gerçekleşebilmiştir. Kadınlar uzunca bir müddet zamanına göre ileri sayılan haklar elde etmiş olmakla birlikte, bu haklara uyma ve onları koruma çabası içerisine girmişlerdir(Koray ve Tekeli, 1991:101).

Türkiye’de kadının gerçek anlamda tarım dışı işgücüne katılması, 1950’li yıllardan sonra hızlanan sanayileşme ve köyden kente göçün artması sonucu ortaya çıkmıştır. Şehirlerdeki ekonomik sıkıntılar, ailede erkeklerin yanında kadınların da iş yaşamına daha fazla katılmalarını gerekli kılmıştır. Kadınlar genellikle meslek eğitimi gerektirmeyen, işgücünün bolluğuna ve ucuzluğuna dayalı işlerde istihdam edilmiştir. Bunlar daha çok tütün, gıda, dokuma, kimya gibi, kayıt dışının yoğun olduğu hafif imalat sanayi ve hizmet kesimindeki işlerdir(Altan, 2004:225). Kırsal alandan ayrılıp kente göç etme, kent yaşamının özelliklerine uyum ve zihniyet değişimleri, aile yapısında ve aile içi ilişkilerde de bir takım değişiklikleri beraberinde getirmiş ve kadının toplumsal konumu ve çalışma yaşamındaki yerini etkilemiştir (Koray ve diğerleri, 1999: 16-17). Toplumsal yapıda meydana gelen değişim ve gelişmelerle kendine yeni ve farklı roller yükleyen kadın, eğitim almaya, kendi konumunun farkına varmaya, hizmet sektörü ve diğer sektörlerde çalışmaya kısaca bilinçlenmeye başlamıştır. Ancak toplumsal yaşamda ağırlığını hissettiren geleneksel tavır ve düşünceler, kadının ev yaşamının dışında çalışmaya başlamasına sınırlandırmalar getirmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005:196).

1970’lerden itibaren kent yaşamının yaratmış olduğu olumsuz koşullar ve kent kültürünün etkisiyle, çalışmak isteyen kadınların sayısında gözle görülür bir artış söz konusu olmuştur. Fakat 1980’li yıllardan itibaren kadınların çalışma isteklerine karşılık olarak sanayi sektörü aynı oranda istihdam imkânı sağlayamamıştır. Bu dönemde hizmet sektörü sanayi sektörüne göre daha hızlı bir gelişme göstererek daha fazla istihdam olanağı sağladı ise de kadınların işgücü talebi karşısında yetersiz kalmıştır(Ecevit, 1995:120-121).

24 Ocak 1980 tarihinde alınmış kararlar sonrası uygulanmaya başlanan ve 24 Ocak kararları olarak da bilinen ithal ikameci anlayış yerine ihracata dayalı dışa açılmayı amaçlayan model, üretimde artış sağlamasına rağmen istihdamda herhangi bir artış söz konusu olmadı. Fakat bu dönemde ürün üretimindeki artış, yeni yatırımların yapılması

ve yeni istihdam alanlarının yaratılmış olması değil, hâlihazırdaki atıl kapasitenin üretime kazandırılması yoluyla arttırılarak sağlanmıştır. Fakat 90'lı yılların başında atıl kapasitenin kullanılması yoluyla sağlanan imalat artışının azami dereceye çıkarılmasından dolayı sanayi sektöründe kayda değer durgunluklar ortaya çıkmıştır. İşçi çıkarma yasağının 1980 yılında kaldırılması ile bu dönemde işsizlik oranında büyük artışlar meydana gelmiştir(1980-85 yılları arasında sanayi sektöründe işsiz kalan kadınların oranı %20 civarındadır)(Ecevit, 1995:122). Günümüz Türkiye'sinde çalışan kadınların büyük bir çoğunluğu ücretsiz(aile işçisi), sigortasız ve sosyal güvencesi olmaksızın çalışmaktadır. Kırsal kesimde kadının çalışma karşılığı elde ettiği şey, yaşamını sürdürebilmesi ve evlenmesi durumunda babasına sağladığı başlık parasıdır(Gündüz, 2000:240). Sanayi sektöründe istihdam edilen kadınların önemli bir kısmı sigortasız ve sosyal güvenceden yoksun çalışmaktadır. Ülkemizde ücretsiz aile işçiliği daha çok kırsal alanlarda görülürken, kentlerde kadınlar genellikle bir ücret karşılığı işlerde çalışmaktadır.

Türkiye istatistik kurumunun 2009 Ekim dönemi Hanehalkı İşgücü Araştırmasına göre, 70.773.000 kişilik nüfusun 22.019.000 kişisi istihdama katılmaktadır. Toplam nüfusun 26.439.000 kişisini 15 yaş ve üzerindeki kadınlar oluşturmaktadır. Ancak bu kadınların sadece 6.172.000'i işgücüne dâhildir. Kadınların işgücüne katılma oranı % 27.1 dir. Çalışan kadınların 2.677.000 i tarım sektöründe çalışmakta iken(yaklaşık %43.4 ü), 882.000 i (yaklaşık %14.3 ü) sanayi sektöründe, 40.000 i (yaklaşık % 6 sı) inşaat sektöründe, 2.573.000 i (yaklaşık %41.7 ü) hizmet sektöründe olmak üzere 3.495.000 i(yaklaşık %56.7 si) tarım dışı sektörlerde çalışmaktadır(TİSK İşgücü Piyasası Bülteni Ocak 2010, <http://tisk.org.tr/download/shb/3119.pdf>, Erişim Tarihi: 05/02/2010).

Dünya Ekonomi Forumunun her sene yayınladığı Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporuna göre 2008 yılı itibariyle kadınların işgücüne katılımı bakımından Türkiye 130 ülke arasından ancak 124 üncü sırada yer alabilmiştir(Tablo 1). Benzer işe gelir eşitliği bakımından 85 inci, kadınların meclis üyesi, üst düzey memur ve yönetici olması bakımından 111 inci, usta ve işçi olmaları bakımından ise 89 uncu olabilmiştir. Cinsiyet ayrımı endeksine göre ise genel anlamda kadın erkek eşitliği bakımından 1.00 üzerinden ancak 0.585 skor alabilmiştir(1.00 kadın erkek eşitliğini ifade eder). Bu skor kadınların

işgücüne katılımı bağlamında 0.36 olabilmifitir(Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu 2008, <http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf>, Erişim Tarihi: 06/08/2009).

Sonuç olarak, Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı günden güne artsa da diğer ülkelerle kıyaslandığında ülkemizin kadın çalışanların istihdamı konusunda çok gerilerde olduğu söylenebilir. Toplumsal baskı ve statü nedeni ile Türkiye’de kadınların çalışma hayatına çok geç girmesi bunu başlıca nedenlerinden biridir. Yine de kadınların eğitim seviyesinin artması ile son yıllarda kadın çalışanların sayısında önemli bir artış görölmüştür. Tarım dışı ve hizmet sektöründeki büyüme ve gelişmeye paralel olarak kadın işgücüne olan ihtiyacın büyümesinin de kadın çalışanların istihdamına olumlu yönde etkisi olduğu söylenebilir. Fakat tüm bu gelişmelere rağmen tarım dışı sektörde kadınların istihdamında Türkiye’nin gelişmiş ülkelerin çok gerisinde kaldığı bir gerçektir.

**Tablo 1. Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu 2008**

<b>TÜRKİYE</b>	<b>Derece</b>	<b>Skor</b>
<b>Cinsiyet Ayrımı Endeksi 2008(130 ülke üzerinden) 123</b>		<b>0.585</b>
Cinsiyet Ayrımı Endeksi 2007(128 ülke üzerinden)	121	0.577
Cinsiyet Ayrımı Endeksi 2006(115 ülke üzerinde)	105	0.585
<b>Ana Göstergeler</b>		
Toplam nüfus(milyon), 2006.....	73.89	
Nüfus Artışı(%).....	1.25	
Gayri Safi Yurtiçi Hasıla(milyar \$).....	261.87	
Kişi Başı Gayri Safi Yurtiçi Hasıla.....	8,157	
Kadınların ortalama evlenme yaşı(yıllar).....	22	
Doğum oranı(kadın başına doğum).....	2.20	
Kadınların oy verme hakkını kazandığı yıl.....	1930, 1934	
Toplam nüfusun cinsiyet oranı(erkek/kadın).....	1.02	

<b>Cinsiyet Ayrımı Alt Endeksleri</b>	<b>Derece</b>	<b>Skor</b>	<b>Örnek Ortalama</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Erkek-Kadın Oranı</b>
<b>Ekonomik Katılım ve Fırsat.....</b>	<b>124</b>	<b>0.412</b>	<b>0.587</b>			
İş gücü katılımı.....	125	0.36	0.69	29%	80%	0.36*
Benzer iş için gelir eşitliği(Anket).....	85	0.61	0.64	-	-	0.61*
Gelir(Kişi başına \$).....	110	0.35	0.51	4,385	12,368	0.35*
Meclis Üyesi, Üst düzey memur, ve yöneticiler.....	111	0.08	0.28	8%	92%	0.08*
Usta ve İşçiler.....	89	0.49	0.72	33%	67%	0.49*
<b>Eğitime Erişim İmkanları.....</b>	<b>110</b>	<b>0.854</b>	<b>0.916</b>			
Okur yazar oranı.....	99	0.84	0.85	80%	95%	0.84*
İlköğretime Kayıt.....	111	0.95	0.97	87%	92%	0.95*
Orta Öğretime Kayıt.....	118	0.75	0.92	- %	- %	0.75*
Yüksek Öğretime Kayıt.....	90	0.73	0.81	24%	34%	0.73*
<b>Sağlık ve Hayatta Kalma.....</b>	<b>87</b>	<b>0.971</b>	<b>0.958</b>			
Doğumdaki cinsiyet oranı(kadın/erkek).....	1	0.94	0.92	49%	51%	0.94*
Sağlıklı yaşam beklentisi.....	97	1.03	1.04	63	61	1.03*
<b>Politik Yetki.....</b>	<b>106</b>	<b>0.068</b>	<b>0.163</b>			
Meclisteki Kadınlar.....	105	0.10	0.21	9%	91%	0.10*
Bakanlık Pozisyonunda Kadınlar.....	123	0.04	0.17	4%	96%	0.04*
Kadın devlet başkanı ile geçen sene sayısı(son 50 yılda).....	21	0.06	0.13	3	47	0.06*

\*0.00=Eşitsizlik, 1.00=Eşitlik

**Ek Veriler****Annelik ve Doğum**

Ehil sağlık personelinin katılımıyla yapılmış doğumlar(toplamın % si olarak).....	83
Doğum kontrolünün yaygınlığı, evli kadınlar(%).....	71
Bebek ölüm oranı(1,000 doğum başına).....	24
Doğum izninin uzunluğu.....	16 hafta
Doğum izni yardımları(ödenen masaların % si).....	12 hafta için % 67 si
Doğumun sigorta teminatının sağlayıcısı.....	Sosyal güvenlik
100,000 doğum başına anne ölümü.....	44
Ergenlik Doğum Oranı(15-19 yaşındaki 1,000 kadın başına doğum).....	31.16

**Eğitim ve Mesleki Eğitim**

İlköğretimdeki kadın öğretmenlerin yüzdesi.....	-
Orta öğretimdeki kadın öğretmenlerin yüzdesi.....	-
Yüksek öğretimdeki kadınların yüzdesi.....	39

**İstihdam ve Gelir**

Yetişkin kadın işsizlik oranı.....	10.30
Yetişkin erkek işsizlik oranı.....	10.30
Tarımsal olmayan ücretli işgücündeki kadınlar (toplam iş gücünün % si olarak).....	20
Kadınların işletme liderliği pozisyonlarına yükselme kabiliyeti*.....	4.10

**Temel Haklar ve Sosyal Kurumlar\*\***

Annenin otoritesine karşılık babanın otoritesi.....	0.00
Kadın üreme organlarının zarar görmesi.....	0.00
Çok Eşlilik.....	0.00
Kadınlara karşı şiddet olaylarını cezalandırmaya yönelik yasaların varlığı.....	0.42

\*anket verileri, 1 den 7 ye kadar ölçekli cevaplardır(1=en kötü, 7=en iyi skor)

\*\* 0 dan 1 e kadar ölçekli veri(1=en kötü skor, 0=en iyi skor)

Kaynak: <http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf>, Erişim Tarihi: 06/08/2009

## **II. BÖLÜM: KADIN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İŞGÖREN DEVRİ, NEDENLERİ, SONUÇLARI VE İŞ GÜÇLÜĞÜ**

### **2.1. İşgören Devri, İş Bırakma Nedenleri ve İşletmeler Açısından İş Bırakmanın Sonuçları**

#### **2.1.1. İşgören Devri**

Geniş anlamı ile işgören devri (turnover), bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketliliğini ifade etmektedir (Yalçın, 2002:66). Gönüllü ya da gönülsüz olarak bir iş pozisyonu terk edildiğinde, yeni bir işgören işe alınmakta ve eğitilmektedir. Bu yerine koyma döngüsü “işgören devri” olarak bilinmektedir.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, işgören devrini meydana getiren unsurlar ise gönüllü ya da gönülsüz işten ayrılmalardır. İşgören devri, işgörenlerin bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Kısacası, işgören devri, sebebi her ne olursa olsun işgörenin işten ayrılması durumunu ifade etmektedir. Ancak, bu işten ayrılma sadece işgörenin çalıştığı iş yerini gönüllü olarak terk etmesini kapsamamaktadır. Aynı zamanda da işgören devri, işletmenin de işgöreni işten ayırmasını kapsamaktadır (Eren, 2000:259).

İş bırakma, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, çalışma hayatının ortaya çıkardığı sıkıntı ve baskılardan kurtulmak amacıyla başvurdukları çözüm yollarındandır ve gönüllü olarak işten ayrılma veya istifa olarak da adlandırılabilir (Eroğlu, 2000:335).

İş bırakma, işgören devrinin önemli bir kısmını meydana getirmektedir. İşletmenin çeşitli yatırımlarda bulunduğu ve işten ayrılması ile ciddi kayıplar yaşayacağı işgörenlerinin gönüllü olarak işi bırakmalarını önlemek işletmeler açısından çok önemlidir (Bingöl, 1997:161).

Gönüllü olarak işten ayrılmaların izlenmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir çalışma alanıdır. İş bırakmanın gerçek nedenlerinin saptanması, örgütün doğrudan verimliliğini ve kârlılığını etkileyeceğinden örgütün insan gücü politikalarının



belirlenmesinde yararlanılacak veriler elde etme açısından çok önemlidir (Açıklan, 1994:100).

Bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama işgören sayısına oranı olarak ifade edilen işgören devir hızının formülü aşağıdaki gibidir(Tütüncü ve Demir, 2003:149):

$$\text{İşgören Devir Hızı: } \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Dönem İçi Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

$$\text{Ortalama Personel Sayısı: } \frac{\text{Dön. Başı Pers. Sayısı} + \text{Dön. Sonu Per. Sayısı}}{2}$$

Her ne sebeple olursa olsun işgörenin işini bırakması işletmeleri son derece ilgilendiren bir durum olmalıdır. Zira işini bırakan işgörenin yerini doldurmak işin devamlılığı ve kalitesi için kaçınılmazdır. Özellikle hizmet yoğun işletmelerde insan kaynağının önemi ve kolay yetişmediği göz önünde bulundurulduğunda, iş bırakma sonucu ortaya çıkan insan kaynağı açığının yerine konması işletmelerin bu konu üzerinde önemle durmasını gerektirir. İş bırakmanın nedenleri ortadan kaldırıldığında, işgören devri düşecek, iş bırakan işgörenin yerine birini bulma zorunluluğu ortadan kalkacak, yeni işe alınan işgörenin de yetiştirilmesi için geçen zaman ve işgücü kaybı da söz konusu olmayacaktır.

### **2.1.2. İş Bırakma Nedenleri**

İş bırakma nedenleri, sayısız çalışmada çok değişik şekillerde ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmaların bir kısmı sadece işletmelerden kaynaklanan iş bırakma nedenleri üzerinde dururken, bireyden kaynaklanan ve kontrol edilemez şartlar gözardı edilmiştir. Konunun merkezinde işletmelerin bulunması nedeniyle, işletme dışındaki nedenlere kapsamlı çalışmalarda bile yer verilmemiştir (Hinrichs, 1980:12). Ancak, her ne kadar iş bırakma davranışı ile doğrudan bağlantılı unsur işletmelerde, bazı

durumlarda işletme ve işgören tarafından kontrol altında tutulamayacak dış çevre şartları da işletmeyi ve işgöreni etkileyerek bazen tek başına işten ayrılma nedeni olabileceğinden sınıflandırmaya alınmasında yarar görülmektedir. Bu nedenle, iş bırakma nedenleri, bireyden kaynaklanan ve işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenleri olarak iki başlık altında ele almak mümkündür.

### **2.1.2.1. Bireyden Kaynaklanan İş Bırakma Nedenleri**

Bireyden kaynaklanan iş bırakma nedenleri, işletmenin değiştirmekte etkin olamayacağı, kontrol edilemez unsurlardan meydana gelmektedir. Çünkü, bu nedenler işletmenin dışında gerçekleşen veya işgörenden kaynaklanan ancak doğrudan işletmenin koşullarından kaynaklanmayan nedenlerdir.

İşletmenin ve işgörenin kontrolü dışında meydana gelen iş bırakma nedenlerini; emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, eğitim, hamilelik, evlilik ve başka şehre taşınma başlıkları altında incelemekte mümkündür.

#### **2.1.2.1.1. Emeklilik**

İşgörenlerin işletmeden ayrılmalarının yaygın bir biçimi de emekliliktir. Emeklilik, çoğu kez yasalarla tanımlanıp güvenlik altına alınan ve işgörenin geleceğinin garanti altına alınmasını sağlayan bir tür sosyal güvenlik biçimidir (Açıkalın, 1994:97). Her çalışan belli bir dönem sonunda emekliliğe ayrılma hakkına kavuşmaktadır. Ancak emeklilik hakkının kullanılmasında uluslararası sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeyinin ve sosyal politikaların farklılık göstermesi sonucunda değişiklikler görülebilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002:117). Amaç, kişinin yaşamında yaşlılığa geçişi belirleyen ve yaşlılık döneminde sosyal ve ekonomik bir güvence sunan bir toplumsal hak ve güvence sağlamaktır.

Her işgören, belli bir çalışma süresi sonucunda ve sahip olduğu sosyal güvence sisteminin şartlarına uygun olarak emekli olma hakkını kullanabilir veya mecburen emekli edilebilir. Kimi zamanda istenmeyen kazalar sonucu malulen emekli olabilir. Her ne şekilde olursa olsun işgörenler emekli olma yoluyla işyerlerinden ayrılmaktadırlar ve emeklilik işletmeler ve işgören açısından kontrol edilemez bir unsur olarak iş bırakma nedenleri arasında yer almaktadır.

#### **2.1.2.1.2. Ölüm**

İnsanlarında tüm canlılar gibi çeşitli sebeplerden dolayı ölmeleri söz konusu olduğundan, normal olarak iş bırakma durumu gerçekleşmiş olacaktır. Ne işletmenin ne de işgörenin değiştiremediği ve kontrol edemediği ölüm olayı, bireyden kaynaklanan nedenler arasında yer almaktadır.

#### **2.1.2.1.3. Hastalık**

Çalışanların çeşitli nedenlerle hastalanmaları da işten ayrılmalarının bir diğer nedenidir. Özellikle de tedavi; güç ve uzun süren ya da imkânsız olan ağır hastalıklar, işgörenlerin işletmeden tamamen ayrılıp yerine yeni işgörenlerin alınmasına neden olmaktadır. Bu hastalıklar sağlıklı çalışma ortamının sağlanmasından kaynaklanıyorsa bu elbetteki işletmeden kaynaklanıyor demektir. Ancak önemli olan kaynaktan ziyade bu faktörün kontrol edilebilir olup olmadığıdır. Aynı zamanda da işgörenin gönüllü olması açısından da değerlendirildiğinde hastalık nedeni ile işten ayrılmalar bireyden kaynaklanan iş bırakma nedenlerindedir.

#### **2.1.2.1.4. Askerlik**

İşgörenlerin bir kısmının genç erkeklerden oluşması askerlik konusunu gündeme getirmektedir. İşletmelerin işlerinin yoğun olduğu dönemlerde işgörenlerin askerlik nedeniyle işten ayrılmaları işletmeleri zor durumda bırakabilmekte, ancak askerlik görevinin işletmenin veya işgörenin önleyebileceği veya kontrol edebileceği bir konu olmamasından dolayı bireyden kaynaklanan iş bırakma durumuna neden olduğu görülmektedir.

#### **2.1.2.1.5. Eğitim**

Bazı zamanlarda çalışanların eğitimleri nedeniyle işletmeden ayrılmaları söz konusudur. İşgörenler kimi zaman eğitimlerine kaldıkları yerden devam etmek ya da yeni bir eğitim almak amacıyla işlerinden ayrılmaları bireyden kaynaklanan iş bırakma nedeni olmaktadır. Eğitimleri aynı zamanda çalışmalarına da engel olabileceğinden veya başka bir şehirde eğitime devam etme mecburiyeti işgörenlerin işi bırakmalarına neden olabilmektedir.

#### **2.1.2.1.6. Evlilik ve Hamilelik**

Yapılmış birçok araştırmalarda kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre daha fazla işten ayrıldıklarını göstermektedir. Araştırmalar bunun nedenini, kadınların evlenme ve çocuk sahibi olmalarından dolayı işten ayrıldıkları şeklinde göstermektedir. Genellikle vasıfsız veya yarı vasıflı olarak çalışan kadın işgörenlerin bu nedenlerle işten ayrılma eğilimlerinin fazla olduğu araştırmalarda ileri sürölmektedir. Kadın işgörenlerde aile ve sorumluluklar büyödükçe işten ayrılmalar artarken, tam aksine erkek işgörenler arasında bu şartlar altında işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ki bunun sebebi de kadın-erkek arasında ki sosyal hayattaki rol farklılaşmasıdır (şimşek ve diğerleri, 2001:286). Ancak, bu yaklaşım her ÷lke veya her işkolu için geçerli olmayabilmekte ve değişiklikler gösterebilmektedir. İşletmelerin kreşler kurma, emzirme saati hakkı tanıma ve doğum izni gibi kolaylıklar sağlama çabalarına rağmen, evlilik ve hamilelik nedeniyle kadın işgörenlerin işi bırakmalarını tamamen önlenememekte ve bireyden kaynaklanan iş bırakma durumuna yol açmaktadır.

#### **2.1.2.1.7. İkamet Değişikliği**

İşgörenlerin çeşitli nedenlerle aynı şehirden uzak bir bölgeye veya başka bir şehre taşınmaları da işi bırakmalarına neden olan faktörlerdendir. Doğal olarak, işgörenler, işgörenin aile bireylerinin durumlarına (evlilik, eğitim vb.) bağlı olarak veya doğrudan kendisinden kaynaklanan (ev yaptıırma, alma, daha ucuz konutta yaşama isteği vb.) nedenlerle işten ayrılmaktadır. Gerçi işletmeler servis imkânı sağlayarak işgörenlerin yeni taşındıkları bölgeden işyerine ulaşmasını sağlamak gibi çabaları olmakla birlikte, işgörenin her gün çok uzun saatleri ulaşım için harcamak istememeleri işyerinden ayrılarak yeni yerleştiği bölgeye yakın işyerine geçmeleri mümkündür. Kaldı ki, işgörenin farklı bir şehre taşınması halinde işletme mecburen bu taşınmadan doğan iş bırakma durumuna katlanmak zorunda kalacaktır.

#### **2.1.2.2. İşletmeden Kaynaklanan İş Bırakma Nedenleri**

İş bırakmaya neden olan önemli faktörlerden bir diğeri de işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenleridir. Bu tür nedenler işletme dışı nedenlerin aksine kontrol edilebilen, öngörölebilen, zamanı ve nedeni belli olan nedenlerdir. Dolayısıyla, işletmenin müdahalesi sonucu durdurulabilecek iş bırakma nedenlerindedir.

İşgören devri ve iş bırakma hakkında yapılmış olan çok sayıdaki çalışmanın mevcudiyeti, iş bırakma nedenlerinin tespitinde de çok sayıda örneğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada işgörenin iş bırakma nedenlerini; ücret, kariyer ve terfi olanakları, teşvik ve ödüllendirme, iş doyumu, stres, çatışma, cinsel taciz, fiziksel çalışma koşulları, iş garantisi ve sosyal güvenlik, iş ve çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, işletmenin yönetim anlayışı (disiplin), etik, iş bulma olanakları ve diğer nedenler başlıkları altında incelenecektir.

#### **2.1.2.2.1. Ücret**

Ücret; mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır(Kozak, 1999:33).

İşletmelerin, işgörenlerin işyerinde kalmalarını sağlamak için kullandığı en önemli özendirme araçlarından biri ücrettir. İşgörenlerin işletmeden sağladığı bu tür ekonomik kazançlar, işgören için geçinme aracı olduğundan ücret belirleme ve ücret yönetimi işletmeler açısından çok önemlidir (Fındıkçı, 2002:399).

Yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücretin, işgören tarafından mümkün olduğunca yüksek tutulması beklenir. Bu nedenle, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgörenin tatminini sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir seviyeyi tespit etmek doğru olacaktır. Ücret tespitinde ise şu ilkelere dikkat etmek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:209):

**Eşitlik ilkesi:** Burada geleneksel olarak benimsenen “eşit işe eşit ücret” verilmesi ilkesinden söz edilebilir.

**Dengeli Ücret İlkesi:** Verilen ücretin, işgörenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.

**Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İşgörene verilen ücret piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.

**Yükselme (Terfi) İle Orantılı Ücret İlkesi:** Bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

**Bütünlük İlkesi:** İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile, mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

**Nesnellik İlkesi:** İşletmede objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde, hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

**Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir.

Ücretin yukarıda bahsi geçen ilkelere dikkat edilerek tespit edilmesi, işgörenin işletmeden ayrılmasını önlemesi açısından gereklidir. Ücretler ve ekonomik yardımlar işgörenlerin işe çekilmesi ve elde tutulmasında çok önemli bir faktördür. Çünkü işletmede uygulanan ücret politikası işgörenin işletmede kalıp kalmama kararını önemli ölçüde etkilemektedir. Eğer işletme, işgörenine piyasa düzeyinin altında ücret ödüyorsa, o işletmeden çalışan işgören kendine yeni bir iş aramaya başlayacak (Geylan, 2000:206), veya kendisine getirilen yeni iş tekliflerini daha iyi bir ücret nedeniyle kabul edecektir. Bu nedenle, işgörenleri işletmede tutabilmek ve işgören devir hızını kontrol edebilmek için ücretin diğer işletmelerle rekabet edebilir düzeyde olması gerekmektedir. Aksi halde, işgörenlerin iş bırakması sorununa ve olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır.

Konaklama 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 işi bırakması olasılığından dolayı işletmeler yüksek oranda bir işgören devri ile karşılaşabilmektedirler. Yapılan araştırmalar, yüksek ücretlerin işgören devrinin düşük olmasında etkin rol oynadığını göstermektedir (Johnston ve diğerleri, 1993: 38).

#### **2.1.2.2.2. Kariyer ve Terfi Olanakları**

İşgörenler, çalıştıkları işyerinde yükselme olanakları beklentisi içindedirler. Çünkü, kişiler işleri öğrenip tecrübe kazandıkça hem iş monotonlaşacak, hem de sahip oldukları mevkilerde ki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bundan dolayı, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyeceklerdir. İlerleme veya yükselme

olanakları tıkanan ya da engellenen işgörenin çalışma yeri hakkındaki düşünceleri olumsuz olabilmekte ve işletmeye bağlılıkları azalabilmektedir. Bu nedenle de işlerini bırakma ve başka bir işletmede çalışma konusunda daha istekli olacaklardır. Bunun önlenmesi için işletmenin iyi bir kariyer yönetimi uygulaması gerekmektedir (Eren, 2004:509).

#### **2.1.2.2.3. Teşvik ve Ödüllendirme**

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin güdülenmesinin önemli bir sorun olması işletmelerin teşvik ve ödül sistemlerine yönelmelerine neden olmaktadır. Bu amaçla işletmeler, teşvik ve ödül yönetimi ile işgörenlerin işletmeye bağlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu yolla da işletmeler, işgörenlerin işi bırakmalarını önleyecek bir tedbir olarak, işgören devrinin oranının düşük olmasını temin etmektedirler(Aldemir ve diğerleri, 2001:360-361).

Teşvik ve ödüllerin yokluğu nedeniyle işgörenlerin başka işletmelere geçme düşüncesi ortadan kaldırılabilecektir.

İşgörenlere sunulan teşvik ve ödüllerin çeşidi ve özelliği de önemlidir. Maddi ve manevi olmak üzere iki grupta toplanabilirler. Maddi ödüller; para ikramiyeleri, ücret artışı, maddi değeri olan hediyeler, izin-tatil imkanları veya işletmenin ürettiği ürünlerden bedava veya indirimli olarak edinmek olarak sayılabilir. Manevi ödüller arasında ise; takdir, yetki artırımı, terfi, örnek gösterilme gibi unsurlar bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinde teşvik ve ödüller, işgörenlere çeşitli şekillerde uygulanmaktadır ve ödüllendirme işlemleri şu şekilde olmaktadır (Şener, 2001:113):

- Ayın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- Yılın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- Zincir konaklamalarda başarı ölçütü belli puanın üzerinde olan işgöreni, zincire bağlı başka konaklamalarda tatile gönderilmesi,
- Başarı ölçütü belli bir puan üzerinde olan ve bunu sürekli kılan işgörene, ilave sigorta (hayat sigortası, sağlık sigortası vb) yaptırılmasıdır.

Ancak, konaklama işletmelerinde, teşvik ve ödüllendirme sisteminde dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur. Hak ettiği halde gereken ödülün verilmemesinin, işgörenler tarafından cezalandırılma gibi algılanması mümkündür. Diğer bir sorun ise, ödüllerin kapsamı ile ilgilidir. Eğer ödüller sadece çalışan ve başarı gösteren işgörelere değil tüm işgörelere veriliyorsa, başarılı işgöreni mutlu etmeyip, aksine kendisinin taktir edilmediğini düşünmesine neden olabilecektir (Fındıkçı, 2002:390).

Örneğin, bir konaklama işletmesinde grup ödüllendirme sistemi kullanılarak, barlarda yapılan yüksek satış oranı nedeniyle tüm bar elamanlarının hepsinin birden ödüllendirilmeleri olumsuz etkiler de yaratabilir. Çünkü, daha fazla çaba sarf eden işgören haksızlığa uğradığını düşünmesi veya nasıl olsa diğer barmenlerin yeterli çabayı harcadığını düşünerek rahat davranan bir barmenin işi gevşetmesine neden olabilir. Bu durumda da, teşvik ve ödüllendirme sisteminin geçerliliğini yok edebilmektedir (Woods, 1997:258).

#### **2.1.2.2.4. İş Tatmini**

İşgörelerin; çalışma hayatları boyunca işleri, işletmeleri ve iş çevrelerine ilişkin bir dizi deneyimleri oluşur ve ayrıca çeşitli bilgi ve duygu birikimleri oluştururlar. Bu birikimlerin sonunda da işlerine veya işletmelerine karşı bir tutum geliştirirler. Bu tutumlarda iş tatminin genel yapısını oluşturmaktadır. Kısacası, en basit haliyle iş tatmini “işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” (Erdoğan, 1999:231) şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz olduğu düşünülecek olursa, iş tatminini “olumlu ruh hali”, iş tatminsizliğini ise “olumsuz ruh hali” olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır.

İş tatmini konusu çok geniş bir konu olup çok sayıda ki değişkenle ilintilidir. Bu nedenle pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlardan birisi de iş tatmini ve iş bırakma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda araştırma bulguları iş tatmininin işgörelerin işi bırakma eğilimlerini doğrudan etkilediği görülmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2001:285; Erdoğan, 1999:252-253).

İşgörelerin iş tatminlerinin artması, iş bırakma ve iş devamsızlıklarında azalmaya neden olacağından, işletmelerin çeşitli maliyetlerden kurtularak daha verimli çalışabilmelerini sağlamaktadır (Tatar ve Üner, 1992:79; Fairbrother ve Warn, 2003:8).



### **2.1.2.2.5. Stres**

Günümüzde yaşanan hızlı değişimlerin, sosyal ve çalışma hayatına yansımaları sonucu, bireyler büyük sıkıntı ve bunalımlara sürüklenmektedirler. Bu tür değişimlere ayak uydurma çabası ile özellikle çalışma hayatında bireyler kendilerini zorlamakta ve yoğun baskı hissetmektedirler. Bu nedenle de, bireyler gerek günlük yaşamda gerekse iş hayatında değişik düzeylerde stres yaşamaktadırlar.

Stres, kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginliktir (Fairbrother ve Warn, 2003:8). Kısacası, stres dış çevre şartlarının organizmaya olan olumsuz etkisidir. Çok sayıdaki faktör stres nedeni olarak sayılabilmektedir. Ancak, genel olarak stres kaynaklarını bireyden kaynaklanan, çalışma hayatından kaynaklanan ve çevre şartlarından kaynaklanan stres faktörleri olarak üç grupta toplamak mümkündür. Çalışma hayatında yaşanan stres, konaklama işletmeleri işgörenlerini fizyolojik ve psikolojik açıdan yıpratmakta ve hatta sağlığını etkilemektedir. Davranışsal açıdan ise, örgütte daha az verimli ve etkili olmalarına neden olmaktadır. Stresin olumsuz sonuçlarından birisi de işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olacak kadar işgöreni baskı altında hissettirmesidir (Tosi ve Hammer, 1982:115; Szilagy ve Wallace, 1990:233).

Bir konaklama işletmesinde, iş bırakma oranının yüksekliğini, işgörenlerin stres altında olmalarının bir belirtisi olarak görmek mümkündür. Çünkü, bir örgütte sürekli olarak yoğun stres altında çalışan işgören örgütsel bütünleşme ve iş tatmini konularında sorun yaşayabilmekte ve bunun sonucunda da işi bırakma eğilimine girebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:151).

### **2.1.2.2.6. İşyerinde Taciz Olayları**

Genel anlamda taciz, kişinin bir başka kişi üzerindeki düşünsel duygularını eyleme dönüştürmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002:64).

Taciz denilince ilk akla gelen cinsel tacizdir. Çünkü en sık rastlanan taciz türüdür. Ancak, sadece cinsel yönüyle kalmayıp, sözlü, yazılı veya fiziksel rahatsızlık şeklinde verilen tüm rahatsızlıklar taciz olarak nitelendirilebilir (Greenberg ve Boron, 1993:235).

Cinsel taciz ise; kadın ya da erkek çalışanın onurunu zedeleyecek biçimde istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar anlamına gelmektedir (Şimşek, 1999:80).

Avrupa komisyonu cinsel tacizi beş kategoriye ayırmaktadır (Wilson, 1995:213):

- Sözsüz taciz (şehvetli bakışlar, ıslık çalma, imalı hareketler vb)
- Fiziksel taciz (gereksiz dokunuşlar)
- Sözlü taciz
- Gözdağı verme (giysiler, davranışlar veya performans hakkında saldırgan eleştiriler)
- Cinsel içerikli yazılı mesajlar

Özellikle cinsel tacizlerde, genel olarak erkeklerin taciz eden, kadınlarınsa tacize uğrayan taraf olarak kabul edilmektedir. Ters durumlarında olabilmesine rağmen kadınların erkeklere oranla daha fazla tacize uğradığı belirtilmekte ve tacize uğrayan kişinin çalışma ortamında yaşadığı bu tür baskılar, işgörenlerin daha uygun bir çalışma ortamı sağlamak için işyerinden ayrılmasıyla sonlanabilmektedir (Greenberg ve Boron, 1993:235).

Cinsel tacizlerin genellikle üstlerin astlara karşı uyguladıkları bir davranış olduğu öne sürülmektedir. Genellikle de işten kovulma baskısı ile tehdit edilmelerinden dolayı maaş ve terfi gibi olanaklardan mahrum etmemek için şikayetçi olmadıkları düşünülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 65).

Konaklama işletmelerinde de, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi, çok sayıda kadının erkek yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla çalışıyor olmaları nedeniyle cinsel tacizlerin yaşanması olasılığını da yaratmaktadır (Woods, 1997: 23).

#### **2.1.2.2.7. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Konaklama işletmelerinde işgücü verimliliğinin sağlanmasının bir yoluda işgörelere uygun çalışma ortamının sağlanmasıdır. Uygun bir çalışma ortamı, işgörenin rahat ve verimli olmasını ve başarıyı sağlayan standartlara ulaşmasını temin etmektedir. Üstelik sadece doğrudan verimliliğin sağlanması değil, aynı zamanda kötü fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanan stres de önlenmiş olacak ve performansı engelleyen şartlar

ortadan kalkmış olacaktır (Hellriegel ve diğerleri, 1992:286). Tüm bunların yanında, işgörenin fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanan diğer bir olumsuz faktörde tehlikeli çalışma koşullarıdır. Gerçektende işgörenlerin sağlığını tehdit eden şartlar altında çalışmak, işgörelere tedirginlik ve gerilim yaşatmaktadır. Bu şartlar altında sürekli çalışmak da hem sağlığı doğrudan etkileyebilmekte, hem de işgören üzerinde bıkkınlık ve yorgunluğa neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001:343).

İş ortamında ki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği ve ergonomisi fiziksel çalışma koşullarını oluşturan unsurlardır. İşyeri doktorları ve diğer araştırmacıların çalışmaları ısı, gürültü, ışık, titreşim, kirlilik vb. fiziksel koşullar işgörenlerin sadece fiziksel değil aynı zamanda da psikolojik rahatsızlıklar yaşamasına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Akat ve diğerleri, 1997:359). Bu rahatsızlıklardan görme ve işitme bozuklukları, akciğer rahatsızlıkları, zehirlenmeler veya depresyon gibi örnekleri vermek mümkündür. Bu tür sorunlarda işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Eren, 2000:278).

#### **2.1.2.2.8. İş Garantisi ve Sosyal Güvenlik**

Teknolojinin gelişmesi, üretimin makineleşmesi, üretimde işgörenin yerini daha az önemli konuma sokmuş ve çoğu zaman makine ve bilgisayarın başında duran kişiler durumuna getirmiştir. Her geçen gün yaşanan yeni teknolojik gelişmeler sonucunda da işgörenlerin gelecekları konusunda tedirginlikler içine girmelerine neden olmaktadır. Eğer işgörenler, işlerinin ellerinden gideceği tedirginliği içinde çalışırlarsa, örgütleri ve örgütlerin hedeflerine olan bağlılıklarını kaybedecek ve başka daha güvenli bir iş sağlayan işletmelere geçme eğiliminde olacaklardır (Marvin, 1994:9; Harkins, 1998:75).

İşgören için önemli bir motivasyon aracı olan iş güvenliği geleceğe ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlarına ulaşabilmesi yönünde önemli bir unsurdur. İşletmenin sağlayacağı güvenlik koşulları ekonomik boyutlu da olabilir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi sosyal güvenlik araçları yanında işgörenin işini elinde tutma olanaklarının da olduğunu bilmesi işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır. İşgörenlerin sosyal güvence altında olması işletmenin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir. Ekonomik açıdan güçlü olmayan işletmelerin genellikle işgörenlerin bu tür istek ve haklarına cevap verememeleri, işgörenlerin ekonomik açıdan daha güçlü ve işgörenlerin haklarının sağlandığı işletmelere doğru akımın olması kaçınılmazdır.

Bunun sonucu olarak da işletmelerde iş bırakma oranı artabilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002:74).

#### **2.1.2.2.9. İş ve Çalışma Koşulları**

İş koşullarından bahsederken öncelikli olarak işin monotonluğu, az iş yükü veya aşırı iş yükü, işlerin karmaşıklığı akla gelmektedir. İşlerin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasına neden olmaktadır. İşgören hareketleri belli bir konsantrasyonda ve ezberlenmiş bir şekilde yapmakta ve zekâsını veya yaratıcılığını kullanmamaktadır. Dolayısı ile işi bir süre sonra hiç ilgi uyandırmamaya başlamakta, işgörende ise bıkkınlık ve tatminsizlik ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle de iş ve çalışma koşulları işgörenlerin işi bırakmalarına neden olmaktadır (Hinkin ve Tracey, 2000:15).

Benzer şekilde az iş yükü de, işgörenin kendisini yetersiz ya da gereksiz hissetmesine neden olacağından iş tatminsizlikleri yaşamasına sebep olmaktadır. Ancak, aşırı iş yükü de işgörende bitkinlik ve ümitsizlik duygularını ortaya çıkararak stres altına girmelerine neden olmaktadır (Coffey ve diğerleri, 1994:520). Üstelik de aşırı iş yükü sadece zamansal baskı açısından değil, aynı zamanda işgörenin yeteneklerini aşan işleri üstlenmesi ile de ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da işgörende yetersizlik duygusu oluşmaktadır (Tosi ve diğerleri, 1996: 352).

İş koşulları ile ilgili bir diğer husus da işlerin zorluğu veya karmaşıklığıdır. Bunun önlenmesi için de insan kaynakları yöneticilerinin iş ve görev tanımlamalarını uygun şekilde yapmaları gereklidir. İş tanımı, belirli bir işin en uygun şekilde yapılması için ne yapılmasını, hangi şartlarda ve nasıl yapılmasını belirleme sürecidir. Böylece, bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış şekli ve sırası ortaya çıkarılmış olmaktadır (Kozak, 1999:21).

İşin monotonluğu, az iş yükü veya aşırı iş yükü sorunları da, iş ve görev tanımlarının yanında terfi, iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesi, rotasyon, müzik eşliğinde çalışma gibi önlemlerle giderebilecektir. Çalışma süresi ile kastedilen iş yerindeki günlük mesainin başlaması, bitişi ve verilen molaların belirlenmesidir. Çalışma sürelerinin belirlenmesinde önemli olan işgörenlerin verimliliğini sürekli tutmaktır. Günlük mesailerin uzatılarak işgörenlerin fazladan çalıştırılması ve bunun karşılığında da ayrıca

ücret ödenmemesi işgörenin olumsuz güdülenmesine neden olacak, beklenenin aksine verimliliği ve üretimi düşecektir. Üstelik de daha rahat çalışma koşullarının sağlandığı işletmelere geçmeye yönelmelerine neden olabilecektir (Korman, 1978:388).

İşgörenler açısından iş saatlerinin düzenlenmesi de önemli bir husustur. Örneğin, çocuklu kadınların, uzak semtlerde oturanların veya özel durumları olanların (örneğin geceleri erken uyuyamayanların) durumları dikkate alınarak esnek çalışma saatleri uygulanmasının yapılması bu durumdaki işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını arttıracığından uygulanması gereken tedbirlerdir. Esnek çalışma, eleman bulmayı kolaylaştırdığı gibi, çalışma saatlerini ve günlerini seçme özgürlüğü vermesi sebebiyle iş tatmini, çalışma motivasyonu sağlamaktan ve iş verimini de etkilemektedir. Buna bağlı olarak da esnek çalışma sistemi uygulayan işletmelerde işten ayrılmalar azalmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:281).

Çalışma koşulları ile ilgili bir önemli husus da vardiyalı çalışma sistemidir ve konaklama işletmelerinde yaygın olarak kullanılan bir çalışma şeklidir. Hiç şüphe yokki 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, gastrit gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Aynı zamanda stres vb. psikolojik şikayetler doğurmaktadır. Bunun yanında da vardiyalı çalışma düzeni, işgörenin sosyal ilişkilerini ve aile yaşamını etkileyeceğinden arzu edilmeyen bir çalışma sistemidir. Tüm bu sebepler de işgörenin işinden ayrılmasına neden olabilmektedir (Gardner, 1986:39).

#### **2.1.2.2.10. Örgüt İçi İletişim**

Örgütsel anlamda iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgüt ve çevresi arasında devamlı bilgi ve düşünce alış-verişi yada bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dalay, 2001:380).

İletişimin fonksiyonunun bilgileri aktarmak olduğu gözönünde bulundurulursa, açık ve sürekli bir iletişim sistemi işgörenin moral unsurlarına doğrudan etkisi olacaktır. Çünkü, açık bir iletişim toplulukta ki bireylerin açık olmalarını ve düşündüklerini söylemelerini sağlayacağından, kendilerini ifade fırsatı vermektedir (Şimşek, 2002:337). İşgörenlerin

önlerinde tepkilerini, beklentilerini, şikayetlerini ve hatta önerilerini sunmakta engeller olmayacaktır. Bu sayede de işgörenler kendilerini önemsenmiş hissedecektir. Çünkü, kendisine bilgi verilmeyen veya kendisinden fikirleri alınmayan işgörenler kendilerini terk edilmiş ve önemsiz hissedeceklerinden işletmeyi terk etme eğilimine girebilirler (Marvin, 1994:8). İşgören böyle bir durum karşısında bağlılık duygusunu kaybedeceğinden, iletişim eksikliğinden şikayetçi duruma gelecek ve işi bırakmasına neden olan bir ortam oluşacaktır (Şimşek ve diğerleri, 2001:285).

#### **2.1.2.2.11. Yönetim Anlayışı**

Konaklama işletmelerinde yönetim, bireysel çalışmalarla değil, grup olarak çalışılması ile gerçekleşmektedir. Konaklama işletmelerinin departmanlar itibarıyla karmaşık ve birbirine sıkı sıkıya bağımlı hizmet yapısına sahip olduğu da göz önünde bulundurulursa, işletme yöneticilerinin tesisde sunulan hizmetler ve yapılan faaliyetleri en iyi şekilde düzenleyebilmesi işgören ile sağlayabildiği olumlu iletişim ile mümkün olacaktır (Akat, 2000:146).

Yöneticilik mesleğinin temelinde iletişim yatmaktadır. Yönetici, astlarını işletmenin amaçları doğrultusunda istekle çalıştırmayı sağlamak ve işgörenler ile olumlu bir iletişim kurmayı başarmak zorundadır (Geylan, 2001:73). Örgütlerin maddi ve insan kaynaklarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik biçimde yönetmek zorunda olan yöneticilerin teknik malzemelere olduğu gibi insana da hükmedeceği bir gerçektir. Bu nedenle yöneticinin iyi bir davranış yorumlayıcısı lider olarak işgörenleri doğru yönde güdülemesi gerekmektedir (Bingöl, 1997:251). Bunu başarmak için yöneticilerde bulunması gereken nitelikler şunlardır (Kozak, 1999:1-2):

- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak
- Tarafsız ve adil olmak
- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek
- Yerinde ve zamanında karar almak
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak

Yönetici denilince iş gördüren veya başkaları aracılığı ile iş gören kişiler akla gelmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin temelde ki görevi çalışanları yönetmek ve onları işletme hedeflerine ulaşılabacak şekilde çalışmaya sevk etmektir. Elbetteki işgörenleri iş yapmaya sevk etmenin çeşitli yolları mevcuttur. Baskı ile veya yönetime katılmalarını sağlayarak işgörenleri çalıştırmak mümkündür. Bu durum yöneticinin yönetim anlayışına göre şekillenecektir. Oral'a (2001:179-180) göre yönetici yaklaşımları üç grupta toplanmaktadır:

**Paternal Yönetim:** Bu yönetim biçiminde işletme faaliyetleri sahip veya yönetici ile işgörenler arasında ailevi bir ortamda yürütülmektedir. Genellikle küçük ölçekli işletmeler için geçerli bir yönetim biçimidir.

**Otokratik Yönetim:** Aşırı disipline dayalı bu yönetim anlayışı, katı ve tutucu bir yönetimi gerektirmekte ve işgöreni aşırı disiplin altında tutmayı hedeflemektedir.

**Katılımcı Yönetim:** İşgörenlerin yönetime katılmasına olanak veren, böylelikle iş tatminini arttıran ve işgörenin inisiyatiflerini geliştiren bir yönetim anlayışı söz konusudur.

Yukarıda açıklanan yönetim anlayışlarından otokratik yönetim yaklaşımı işgören üzerinde baskı kurmak ve korku yaratmak temeline dayanmaktadır. Baskı, bir kişi veya gruba bir faaliyeti yaptırmak için zorlayıcı tedbirler alınmasından doğmaktadır. Bu tür yönetim anlayışında da yöneticilerin işgörenler üzerinde gerçekleştirdikleri baskı mekanizmasıyla onları çalıştırmak ve işletme amaçlarına ulaşmak için harekete geçirmek amacı mevcuttur. Ancak, baskı ve korku, gerçekte ilk anlarda işgörenler üzerinde çalışma güdüsü doğurabilmekte ve itaat sağlanmaktaysa da, psikolojik olarak işgören kendini gerilim altında hissedecek ve gizli sabotajlar, iş yavaşlatmalar, görünmeyen israflar yoluyla işletme zararına sonuçlar doğacaktır. Ayrıca, işgören sürekli baskı ve korku altında çalışmaktan bıkmak, hatta yetenekleri körelecek ve iş tatmini elde etmekten uzaklaşacaktır (Eren, 2000:403).

İş tatminsizliği yaşayan işgören daha rahat bir çalışma ortamı sağlayabileceği bir iş arayışına girecektir. Yapılan araştırmalar yönetim tarzının iş bırakma ile doğrudan ilişkisi olduğunu göstermekte ve özellikle otoriter tip ile iş bırakma arasında önemli bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2001:285).

### 2.1.2.2.12. İşletmenin Etik Anlayışı

İşletmelerin işleyişinin temelinde işgörenin olması işletme yöneticileri ile işgörenler arasında ki ilişkilerin gereği gibi düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü, insan kaynağının insana yakışır bir ortamda ve şartlarda çalıştırılması gereği işgörenlerin sevgi, saygı ve dürüstlük gibi temel beklentilerinin karşılanmasını gerektirmektedir. İş ortamının hazır hale getirilmesi, çalışma koşullarının geliştirilmesi ve işgörenlerin gerek fiziksel gerekse ruhsal sağlığına önem vermek bu koşulun yerine getirilmesinde önemli şartlardır.

İşgörenlerin bu anlamdaki ihtiyaçlarının karşılanabilmesi işletmenin işgörelere karşı olan etik sorumluluklarını yerine getirmesiyle mümkün olacaktır. Bu nedenle iş etiği (iş ahlakı) kavramı günümüzde işgören ve işletme açısından büyük önem taşımaktadır.

İş etiği, iş dünyasında hüküm süren, doğruluğu genel kabul görmüş kurallara uyma davranışdır (Yüksel, 2000:174). Dürüstlük, sözünde durmak, adil davranışta bulunmak, haksızlıklara karşı çıkmak, insana insanca muamele etmek gibi kavramları içine almaktadır.

Etik, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğunun ortaya konmasıdır ve işletme etiği de, insancıl değerlerin ışığında işletme işlevlerinin doğru olarak yerine getirilmesi çabasıdır. Ayrıca iş etiği ahlaki görev ve sorumlulukları da içermektedir (Karalar, 2001:74).

Bir konaklama işletmesinde üretimi gerçekleştiren ve işletmenin asıl gücünü oluşturan o işletmenin işgörelidir. İşletmede çalışan işgörelerin hak ve yükümlülükleride sözleşmelere tabidir. Ancak, artık günümüzde çalışanların haklarının korunması için bu sözleşmelerin yeterli olmadığı, işletmenin işgörelere karşı aynı zamanda etik sorumluluklarının olduğu görüşü hakimdir (Özkalp ve Kırel, 2001:598).

Örgütsel bağlılık işgörelinin işletmeye bakış açısını önemli ölçüde yansıttığından, yönetimin etik sorumluluklarını yerine getirmesi ve iş bırakma ilişkisini de açıklamaya yarayan bir araçtır.

Örgütsel bağlılığın unsurlarından olan örgüt üyeliğini sürdürme hevesi, işletme yönetiminin iş etiği anlayışına bağlı olarak sürebileceğinden, yöneticilerin etik



sorumluluklarını mutlaka yerine getirmeleri zorunludur. Yapılan çalışma, iş etiğiyle iş bırakma arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını işaret etmektedir (Staw, 1991:157). Çünkü, günümüzde iş arayan bireyler bile işletmenin ekonomik gücü yanında işletmenin etik yaklaşımlarını da araştırmaktadır. Aynı zamanda en verimli işgörenler de etiksel davranışları benimsemeyen işletmelerden ayrılmaktadırlar. İstifa oranında ki artışın etik normlarına uymayan davranışlara maruz kalan işgörenlerin işi bırakmalarıyla gerçekleştiği bir gerçektir (Özkalp ve Kırel, 2001:589).

### **2.1.2.2.13. İş Olanakları**

Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi ücret düzeyleri, terfi olanakları, teşvik ve ödüller, iş doyumu, stres, taciz, fiziksel çalışma koşulları, iş garantisi ve sosyal güvenlik, iş ve çalışma koşulları, iletişim, yönetim anlayışı, iş etiki gibi faktörler işgörenlerin işi bırakmalarına, diğer bir deyişle işgören devir hızının artmasına neden olan faktörlerdir. Ancak, günümüz ekonomik koşulları göz önüne alındığında, ekonomik krizler ve bu krizlerin sonunda ki işsizlik oranındaki artışlar, işgücü pazarının durumu, teknolojik işsizlikler gibi nedenlerle kişiler iş bulma ve iş yeri değiştirme konularında zorlandıklarından dolayı geçinme ihtiyacını karşılamak için işyerlerinden ayrılma konusunda büyük tereddütler gösterebilmektedirler(Kirschenbaum ve Weisberg, 2002:111).

İş bırakma ve iş olanakları arasındaki ilişkiyi açıklamanın yolu mevcut iş yeri özellikleri ile alternatif iş yeri özelliklerinin karşılaştırılması ile mümkün olacaktır. Daha önce ki bölümlerde de bahsedildiği gibi, işgören, çalıştığı işletmedeki koşulların iş tatmini sağlamaması ve beklentileri karşılamaması nedeniyle iş yerini değiştirme davranışı içine girmektedir (Blau, 1993:433). Kısacası, işgörenler, çalıştığı işletmenin çalışma şartlarından memnuniyetsizliği sonucu işletmesini terk etmek istemektedir. Bazı durumlarda söz konusu olan memnuniyetsizlikler değil, daha iyi imkanlar sağlama fırsatını değerlendirmek amaçlanmaktadır (Shaw ve diğerleri, 1998:512). Bu duruma paralel olarak, özellikle de daha iyi bir kariyer veya pozisyon elde etmek amacı ile işyerini bırakma gerçekleşmektedir (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002:110).

#### **2.1.2.2.14. Diğer İşgörenlerin İşten Ayrılması**

Yüksek orandaki işgörenlerin işi bırakma oranı, konaklama işletmelerinin maliyetlerini arttırdığı, işleyişin aksamalara uğramasına ve dolayısıyla verimliliğin ve üretimin azalmasına neden olduğu için işletmeler açısından arzu edilmeyen bir durum oluşturmaktadır. Ancak, işgörenlerin işi bırakmalarının işletmeye bu doğrudan etkilerinin yanında, başka işgörenlerin de işten ayrılmalarına neden olmak gibi bir etkisi daha mevcuttur (Tütüncü ve Demir, 2002:76).

Konaklama işletmesinde yaşanan yüksek orandaki iş bırakma, işletmede kalan işgörenler açısından sorunlar yaratabilmektedir. Öncelikle işletmeden ayrılan her işgörenin yerine hemen yeni bir işgören alınmadığı takdirde, işletmede kalan işgörenlere daha ağır bir iş yükü getirebilecektir. Üstelik de yeni işe başlayan işgörenin eğitilmesi ve işe alıştırılması süreci sırasında da bu sıkıntılara ve benzerlerine katlanmak zorunda kalacaklardır. Bu durumda da aşırı iş yükü ve sorumluluk bıktırıcı olacağından iş tatmini sorunu ortaya çıkarak işgörenin işletmeden ayrılmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte ayrıca işten ayrılan bir işgörenin işletmede kalan arkadaşlarına bu ayrılışın negatif etkileri olmaktadır. Yapılan bir araştırma işletmede kalanların, ayrılışından sonra verimliliklerinde ve iş tatminlerinde azalma olduğunu göstermektedir. Özellikle de ayrılan işgörenin işletmeden olumsuz şartlardan dolayı ayrılması iş arkadaşlarının da işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Sheehan, 1995:65).

Yine işten ayrılmaların işletmede kalanlar açısından en önemli etkisi üstlerin işten ayrılmasıdır (Marvin, 1994:10). İşgörenler, ait olma, sayılma, statü ve benzeri motive edici kuvvetler dengesi yeniden kuruluncaya kadar yeni gelen üste kuşku ile bakmaya devam edeceklerdir. Bu durum uzun sürer veya süreklilik gösterirse işgörenin işten ayrılma noktasına getirebilecektir (Marvin, 1994:10).

İşgörenlerin işten ayrılmasının diğer işgörenlerin de işi bırakmalarında sürükleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise, ayrılan işgörenin yeni girdiği işyerinde mevcut iş olanakları için ayrıldığı işletmedeki arkadaşlarını işten ayrılmaları için ikna etmesidir. Özellikle konaklama işletmelerinde aynı tesiste ve aynı departmandaki işgörenlerin bir ekip halinde başka işletmelerle anlaşıp birlikte işten ayrılmaları yaşanan sonuçlardandır. Kısacası, bir işgörenin işten ayrılması işgören devri üzerinde bir sinerji yaratmaktadır (Dess ve Shaw, 2001:450).

İşgörenlerin işi bırakmalarının bir diğer etkisi de, işletmede kalan işgörenlerin kariyer planlarını etkileyerek arzu ettikleri ilerlemeyi sağlamalarını engellemesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sürekli işgören devri olan bir işletmede sağlıklı bir kariyer planlaması yapılması mümkün olmayacağından, bireysel kariyer olanakları bulamayan işgörenin bu işyerinde uzun süreli çalışması beklentilerinin karşılanamaması nedeniyle mümkün olmayacaktır (Tütüncü ve Demir, 2002:76).

Ülkemizdeki konaklama işletmelerinde ise gözlenen “ kısa süreli çok sayıda personel çalıştırma” durumunun sonucu ortaya çıkan yüksek işgören devri hızı, işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını yitirmesine ve kendisini güvende hissetmemesine neden olacaktır. Bu nedenle de, işgörenin kendini daha güvende hissedeceği başka bir işletmeye geçmesi kaçınılmaz olacaktır (Kozak, 1994:368).

### **2.1.3. İş Bırakmanın Sonuçları**

Konaklama işletmelerinde, sebebi her ne olursa olsun iş bırakmaya bağlı olarak ortaya çıkan işgören devri önemli bir konudur. Aslında, işgören devri her zaman istenmeyen bir durum değildir. Zaman zaman ortaya çıkan işgücü devri, işletmeye yeni giren işgörenler sayesinde taze kan gelmesi nedeniyle, işletmeler açısından arzu edilen bir durum olabilir(Şimşek ve diğerleri, 2001:281). Ancak, çalışmanın bu bölümünde olumsuz sonuçları üzerinde durulacak ve bu yönü vurgulanacağından, iş bırakmanın olumlu sonuçları ele alınmayacaktır.

İş bırakma davranışının sonuçları, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayrılarak incelenebilir. Ancak, iş bırakmanın bireysel sonuçları farklı bir çalışmanın konusunu oluşturabileceğinden bu çalışmada sadece örgütsel sonuçlar üzerinde durulacaktır.

Yüksek ve süreklilik arz eden iş bırakma oranı işletmeler açısından sakıncalıdır. Çünkü işletmeler açısından maliyetlere neden olmaktadır ve çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlerin işi bırakmalarının işletmeler açısından yarattığı olumsuz sonuçlar:

- Ayrılanların yerine yeni eleman bulma güçlüğü ve seçim sürecinin yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları
- İşletmenin eğitim masraflarındaki artış

- Yeni elemanın işe ve işletmeye alıştırılması çabalarının yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları
- İş kazalarının artması
- Üretim miktar ve kalitesinde azalma
- İşletme içindeki ücret adaletinin bozulması
- İşgörenin işletmeye olan güven ve bağımlılığının erozyona uğraması şeklinde özetlenebilir(Geylan, 2000:41).

## **2.2. İş Güçlüğü**

Bu başlık altında tezin probleminin bir yönünü oluşturan iş güçlüğü kavramına ilişkin bilgiler, iş güçlüğü'nün boyutları ve iş güçlüğü'nün sonuçları yer alacaktır.

### **2.2.1. İş Güçlüğü Kavramı: Tanımı ve Kapsamı**

Bir işin insan tarafından yapılabilmesi, ergonomik ölçütlere göre (yapılabilirliği, katlanabilirliği, beklenebilirliği ve hoşnutluk yaratması) belirlenmektedir. (Yüksel, 1997:9). İş sisteminde amaçlanan temel nokta, işgörenin minimum düzeyde zorlanmasıyla, maksimum düzeyde verim alınması için gerekli olan düzenlemenin yapılmasıdır. İşgörenin iş sistemindeki görevinin gereklerini yerine getirirken minimum düzeyde yüklenmeye maruz kalması işgörenin sağlığı ve performansı için kaçınılmazdır. İş sisteminde, işgörenin görevini güçleştiren, iş gerilimine neden olan dolayısıyla hoşnutsuzluğa ve örgütten ayrılma kararına neden olan çok sayıda faktör vardır (Ivancevich ve Smith, 1981: 351–363). İş güçlüğüne neden olan faktörler; iş gerekleri, aşırı iş yükü, çatışma ve denetleyicilerdir. Yapılan işin gereklerinden, örgütsel ve yönetsel faktörlerden ve kişisel değişkenlerden kaynaklanan bu bileşenlerin, iş görenin işini normal performansla yapabilmesini zorlaştırmakta olduğu saptanmıştır (Yüksel, 1997:10).

Literatürde iş güçlüğüne ilişkin sınırlı sayıda tanım vardır. Bunlardan birincisi “İşgörenlerin yaptıkları işin özelliklerinden kaynaklanan iş görenlerin algıladıkları fiziksel ve zihinsel yüklenmelerdir (Ivancevich ve Smith, 1981: 351–363’den aktaran Halis, 2007).

İş güçlüğüne ilişkin yapılan diğer tanımlar şöyledir:

- Çalışma sırasında nesnel biçimde var olan, öznel olarak yaşanan ve işin yürütülmesini engelleyen insana yönelik gereklerdir.
- Çalışmada insana yönelik olarak ortaya çıkan çeşitli gereklerin hepsini kapsamak üzere kullanılan kavramdır. Bu gerekler doğrudan doğruya işin gerçekleştirilmesinden kaynaklanabilecekleri gibi, malzemenin veya üretim aracının yapısından, ya da çevre koşullarından ileri gelebilir.
- Belli bir görevin normal performansla yerine getirilmesi sırasında işi yapan kişiye yönelen bedensel ve zihinsel türden gereklerin toplam düzeyidir.

Yukarıda verilen tanımlar haricinde iş güçlüğü, iş yaşamının çalışana getirdiği bir takım zorluklar diye de tanımlanabilir. Bu zorluklar çok çeşitli olduğu gibi iş güçlüğü de çok boyutlu bir değişken olup, çalışan üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran niteliktedir.

Bir işin güçlüğü, o işin doğasından ve o işi mecburen yapmak zorunda olmaktan kaynaklanabilir veya işin kendisiyle birlikte var olan ve yok edilmesi ve/veya azaltılması mümkün olmayan ya da zor olan nedenlerden dolayı da olabilir. Şayet bir iş zor ise, o işi yapacak kişi için iş yeni olabilir veya bireyin bu işi yerine getirme zorunluluğundan ve deneyiminin yetersizliğinden dolayı zor olabilir. Bir işin zor olmasının olası nedenleri şunlar olabilir (Ivancevich ve Smith, 1982:392).

1. İşin kendine özgü bazı özelliklerinden dolayı onu yapmak zor olabilir. İş, yoğun konsantrasyon gerektirebilir veya fiziki çabadan dolayı yorgunluk yaratabilir.
2. İş, bazı çevresel özelliklerden dolayı zor olabilir. Yöneticiye her bir problem için rapor vermeyi gerektiriyor olabilir.
3. İş yapmak için gereken yeteneklere sahip olmamak ve bu işi kolaylıkla yapan meslektaşlarından geri kalmamak kaygısının yarattığı stresten dolayı zor olabilir,
4. İş üstlenen için işin zevk verici olmayan duygusal bazı özelliklerin olmasından kaynaklanabilir ve
5. Bu işi tamamlamak için gerekli uygun araç, prosedür ve kaynakların zamanında hazır olmamasından dolayı güçlükler algılanabilir.

Örgütlerde işlerin yapılmasında karşılaşılan bunlara benzer zorlukların ortaya çıkması tartışmasız var olan bir olgudur. Özellikle yöneticilerin bu unsurları göz önüne almaları gerekmektedir. Yöneticiler herhangi bir yeni programı veya uygulamayı yürürlüğe koymadan önce işin yapılmasında ortaya çıkabilecek iş güçlüklerini, iş ile ilgili çıktılarını, iş tatminini, iş gerilimlerini ve performansı göz önüne almak zorundadırlar.

Literatürde var olan iş güçlüğü tanımları analiz edildiğinde iş güçlüğü kavramı ile ilgili olarak şunları söylemek mümkündür:

- Görevin normal performansla yapılabileceğini esas almaktadır.
- İş gerekleri iş güçlüğüne neden olabilmektedir.
- İş güçlüğü unsurları objektiftir ancak subjektif olarak değerlendirilmektedir.
- İşin yürütülmesini engelleyen, insana yönelik değişkenlerdir.
- İşin kendisinden kaynaklanmaktadır.
- Çevresel koşullardan ileri gelebilmektedir.

Yerli kaynaklarda iş güçlüğüne ilişkin yapılan son tanım Halis (2007) tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre ‘iş güçlüğü’:

“İş güçlüğü; iş gereklerinden, işin yerine getirilmesi için gereken araç–gereçlerden, fiziksel, örgütsel, yönetsel ve bireysel unsurlardan kaynaklanan, işgörenin işinin normal performansla yapabilmesini engelleyen veya güçleştiren; işgörende zihinsel ve fiziksel zorlanmaya neden olan bütün bu faktörlerin işgören tarafından algılanmasıdır.”

Halis (1997) bu tanımda, diğer tanımlardan farklı olarak, iş güçlüğüne **örgütsel, yönetsel ve bireysel** faktörlerden oluştuğunun belirtmektedir. Bir diğer ifadeyle, organizasyon yapısının, yönetsel ve bireysel değişkenlerin işgüçlüğüne oluşmasına ya da algılanmasına neden olabileceğini ileri sürmesi, bu araştırmanın iş güçlüğü tanımının farklılığını oluşturmaktadır. Bu tanıma destekleyici bulgular literatür incelemesinde saptanmıştır. Örneğin, aşırı iş yükünün iş güçlüğü boyutlarından biri olduğu belirlenirken, örgütsel ve yönetsel faktörlerden kaynaklanan çatışma ve yönetim uygulamalarının iş güçlüğüne oluşturan diğer boyutlar olduğu saptanmıştır (Yüksel, 1997:12–13).

Halis (2007)'nin yaptığı tanımdaki tasnife benzer bir tanım şöyle yapılabilir:

<b>İş Güçlüğü Oluşturan Faktörlerin Tasnifi</b>
<p><b>A. İş sisteminden kaynaklanabilecek güçlük alanları</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• İş Araç ve gereçleri</li><li>• İş Ortamının donanımı</li><li>• İş Çevresi<ul style="list-style-type: none"><li><i>Fiziksel çevre</i><ul style="list-style-type: none"><li>Çevresel etkiler</li><li>İş tehlikesi ve mesleki hastalık riski</li></ul></li><li><i>Örgütsel ve sosyal çevre</i><ul style="list-style-type: none"><li>İşin zaman organizasyonu</li><li>İş sıralaması örgütlemesindeki pozisyon</li><li>Organizasyondaki hiyerarşik pozisyon</li><li>İletişim sistemindeki pozisyon</li></ul></li><li><i>Ücret yöntemleri ve prensipleri</i><ul style="list-style-type: none"><li>Ücret prensipleri</li><li>Ücret yöntemleri</li></ul></li></ul></li></ul>
<p><b>B. Görev analizinde kaynaklanabilecek güçlük alanları</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Görevle ilgili somut iş unsurları</li><li>2. Görevle ilgili soyut iş unsurları</li><li>3. Kişilerle ilgili görevler</li><li>4. Görevlerin sayısı ve tekrarlanma durumu</li></ol>
<p><b>C. İş Gereklilikleri Analizi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Algılama</i><ul style="list-style-type: none"><li>Algılama tarzı</li><li>Algılanan bilginin mutlak/bağıl değerlendirilmesi</li><li>Algılamanın doğruluğu</li></ul></li><li>• <i>Karar</i><ul style="list-style-type: none"><li>Kararın karmaşıklığı</li><li>Zaman baskısı</li><li>Gerekli bilgi</li></ul></li><li>• <i>Eylem</i><ul style="list-style-type: none"><li>Vücut postürleri</li><li>Statik iş</li><li>Ağır kas yükü gerektiren iş</li><li>Hafif kas yükü gerektiren iş, aktif hafif iş</li><li>Hareketlerin yoruculuğu ve sıklığı</li></ul></li></ul>

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında, diğer üretim faktörlerine göre insan faktörü önem kazanmıştır. Çalışma ortamında insan faktörünün performansını ve sağlığını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. İnsanın yüklenmeye ve zorlanmaya karşı normal bir performans ile görevini yapabilmesi için, performansını etkileyen olumsuz iş

özelliklerinin bilinmesi ve bunların en aza indirgenmesi ya da kontrol altına alınması sağlanmalıdır. Bu nedenle iş sisteminde, fiziksel ve zihinsel yüklenmeye neden olabilen ve iş gücünü olarak tanımlanabilen iş özelliklerinin belirlenmesi sorunun çözümü için önemli bir adım oluşturabilir.

Literatür incelemesinden edinilen bulgulara göre, iş gücüne neden olan birçok değişkenin var olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin yer aldığı araştırmalardaki önemli bir husus, araştırmanın yapıldığı iş koluna göre farklı iş gücü faktörlerinin var olmasıdır. Araştırmaların yer aldığı bu çalışmalarda vurgulanan bazı değişkenler şöyledir (Yüksel, 1997; Ivancevich ve Smith, 1981):

1. İş emirlerinin ya da iş görenden beklentilerin karmaşık olması
2. İsteklerin belirgin olmaması,
3. Zaman baskısı,
4. Hizmet içi eğitim programlarının yetersizliği,
5. İşgöreni geliştiren eğitim programlarının yetersizliği,
6. Denetçi davranışlarındaki tutarsızlık,
7. Aşırı bürokrasi,
8. Sürekli yenilikler ve yeni istekler,
9. Fazlaca detay bulunması,
10. İş planının sık sık değiştirilmesi,
11. Yönetsel ayrıntılar,
12. Otoritenin adil algılanmaması,
13. Vardiyalar arası iş raporlarının hazırlanması,
14. Denetçi kontrollerindeki sıklık,
15. Günlük iş planı yapma konusundaki karışıklık,
16. Amaçların açık olmaması,



17. Yöneticilerin bir takım bilgileri gizlemesi,

18. Kararların bilgiye dayalı olmaksızın verilmesi.

Gerek Yüksel'in ve gerekse Ivanchevic ve Smith'in çalışmalarında, iş güçlüğü konusundaki açıklamalar ve tanımlar bağlamında iş güçlüğüne etki eden birçok faktör, aralarındaki ortak özellikler göre bir sadeleştirmeye tabi tutulduğunda ana vurgunun şu başlıklardan oluştuğu görülecektir.

İş güçlüğü,

- İşin gereklerinden,
- İşin düzenlenme biçiminden,
- Örgütsel yapıdan,
- Yönetimsel yapıdan,
- Çevresel koşullardan,
- Aşırı iş yükünün yarattığı stresten,
- Kişi-rol çatışmasından,
- Örgüt içi çatışmalardan kaynaklanabilir.

Yukarıda sıralanan iş güçlüğü faktörleri aşağıda özet olarak açıklanacaktır:

### **2.2.2. İşin Kendisi ve İş Güçlüğü**

İşin kendisi iş güçlüğü'nün birinci kaynağını oluşturur. İş iyi tanımlamak, işin gereklerini tanımlamak bu güçlüğü tanımlamanın temel adımıdır. Bunun için işe, iş gereklerini analiz ederek başlamak gerekir. İş gerekleri, aynı zamanda iş güçlüğü'nü tanımlamak için analiz edilmesi gereken işin nitelikleri hakkında bilgi verir. Bir iş sisteminin çalışan kişide bulunmasını gerektiren nitelikler olarak tanımlanan iş gerekleri, iş analizinin bir alt alanıdır. Yani iş gerekleri, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır (Erdoğan, 1991:164-180).

Çalışanların iş güçlüğü algıları her zaman işin zor olduğu anlamına gelmemektedir. Bir insanın kolay da olsa sevmediği bir işi yapması nasıl işkence gibi acı veriyorsa, zorda olsa sevdiği bir işi yapmaktan zevk duyduğu gerçeği de göz ardı edilmemelidir. O halde işi zorlaştıran ve iş güçlüğü algısını duyumsamak her zaman gerçekten işin zor olduğu anlamına gelmemektedir.

İşin niteliklerinden birisi gerektirdiği beceri çeşitliliğidir. Beceri çeşitliliği işin ne derece farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğu ölçüsüdür. İşgörenlerin, işle ilgili farklı deneyimlerde bulunabilmesi ve becerilerini artırıcı eğitimlerden geçebilmeleridir (Cheser, 1998:199).

Görevin önemi de ayrı bir değişken olarak ele alınabilir. Bu yapılan işe toplum tarafından, diğer çalışanlar tarafından verilen değer ölçüsüdür. Örgütlerde, çalışanlara yöneticiler, toplum, diğer çalışanlar tarafından değer verilmesi işgörenlerin işlerini anlamlı hissetmesine yol açmaktadır (Thomas vd. 2004:207).

Görevin önemi gibi geri bildirim de önemli bir güçlük kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır. Geribildirim, işin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, geri bildirim dolaysız olarak işin kendisinden elde edilmiş olmasıdır; bir televizyon tamircisinin, onarımdan sonra düğmeyi çevirdiği anda televizyonun çalışıp çalışmadığını görmesi, bir satıcının ilgilendiği müşteriye satış yapması veya bir doktorun tedavi ettiği hastanın iyileştiğini görmesi gibi (Aşan, 2001:245).

#### **2.2.2.1. Özerklik**

Çalışanların işlerini nasıl planlayacakları konusunda karar verme, işlerini yaparken inisiyatif kullanabilme ve iş yapma yöntemlerini belirleme konusunda sahip olduğu yetkiyi ifade eden özerklik çalışanların için önemli bir koşuldur. Özerklik, psikolojik açıdan çalışma ortamını ve işi rahat algılama konusunda destek sağlarken özerkliğin olmayışı işin sıkıcı ve güç olarak algılanmasına neden olur. Aynı zamanda özerklik işe karşı sorumluluk hissini artırmaktadır (Dodd ve Ganster, 1996:331).

### **2.2.2.2. Görev değişkenleri**

Görevin çeşitliliği, anlamlılığı, çalışanın kimliğini pekiştirme açısından önemi ve işgörene sağladığı geri bildirim gibi hususlar ve görev değişkenleri iş güçlüğü nedenleri olarak sıralanabilir. Beceri düzeyi bir diğer göreve ilişkin faktördür. Beceri, görevin yerine getirilmesi için gerekli olan el becerisi ve bedensel uygunluktur. Beceri; yatkınlık, alıştırma, deneyim ve uyuma dayanır. İşgören, yaptığı işe uygun beceriden yoksun olduğunda işgüçlüğü oluşabilecektir (Brass, 1981:331–348).

### **2.2.2.3. Bilgi karakteristikleri**

Bilgi, bir görevin yerine getirilmesi için gerek duyulan, eğitim, deneyim ve düşünme yeteneğine dayalı zihinsel yetkinliklerin tümüdür. İşgörenin yapmış olduğu işin gereklerinin yüksek düzeyde bilgi gerektirmesi, işgörenin zihinsel yüklenmesine neden olabilecektir. Dolayısıyla ‘bilgi’nin işgörene uyumsuzluğu, işgörenin işe ilişkin yetersiz bilgiye sahip olması, örgütün işgörenin gelişmesi için yeterli eğitim programları sunmaması, işgörenin işinin yapılmasını güçleştirecek ve zihinsel yüklenmelere neden olabilecektir (Yüksel, 1997:13). İş güçlüğüne neden olan bir faktör de, zihinsel yüklenmelerdir. Düşünsel etkinliklerin yoğun olduğu işlerde işgörenin zihinsel yüklenmesinin yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir. (MPM, REFA,1998)

İşgörenin bilgi düzeyine ilişkin güçlük faktörlerinin başında “iş karmaşıklığı” gelir. İş karmaşıklığı ölçüsü, işin basit oluşuyla birçok görevden meydana gelen karmaşık bir yapıya sahip olması arasında değişen bir yapıdadır. Bireylerin yetenek ve bilgi düzeylerine göre, basit işler de karmaşık işler de işi güç algılama üzerinde belirleyici olabilir. Aynı şekilde mesleğin çok fazla miktarda bilgi sunumu, mental performans gerektiren özelliği, analitik beceri gerektirmesi ve aynı anda birden fazla konu üzerinde yoğunlaşma gerektirmesi de iş güçlüğü yaratan faktörler olarak algılanabilir.

İşin, tam olarak doğru bir cevabı olmayan sorunlarla uğraşmayı ve yaratıcı olmayı gerektirmesi, sıklıkla karşılaşılmayan sorunlarla ilgilenmeyi gerektirmesi, dolayısıyla yeni ve orjinal çözümler bulma baskısı da bir güçlük faktörü olabilir. Mesleğin, birçok farklı yeteneğe sahip olmayı ve bu yetenekleri bir arada kullanabilmeyi gerektirmesi, amaç, görev ve faaliyetler bakımından üst düzeyde uzmanlık ve kapsamlı bilgi birikimi gerektirmesi de aynı sonuçları doğurur.

Görevin icrası esnasında karşılaşılan zorluklar, görevi yapmak için gereken bilgilerin yetersizliği ve bireyin kapasitesine bağlıdır. Çok karmaşık görevler ve bu görevler karşısında bireyin yetersiz kalması, bireyin üzerinde baskı oluşturur ve dengesini bozar. İnsanların belli durumlara uyum gösterme yetenekleri birbirinden farklıdır. Bazı insanlar için, işin gerektirdiği uzmanlık bireyin yeterliklerini aşıyorsa tehlike söz konusu olabilir. Bu durumda insanlar strese girerler. Örneğin, teknolojik yenilikler ve bunlara yetecek bilgi ve deneyime sahip olmayan bir işgören, iki yanlı korku içindedir. Birincisi; makine veya donanımı bozarak zarar verme korkusu, ikincisi ise; yeni teknolojiye uyum gösteremediği için işin kaybetme korkusudur. Bu her iki durumda da birey baskı altındadır ve stresin yıkıcı etkisini hisseder.

Görevin yapılması sırasında karşılaşılan zorluklar, bilgilerin yetersizliği ve bireyin kapasitesine bağlıdır. Çok karmaşık görevler karşısında birey yetersiz kalırsa, bireyin dengesi bozulur ve kişi strese girer. Örgütteki bazı çalışanlar uzmanlıklarını ve yeterliliklerini aşan görevlerle karşılaştıklarında strese girerler.

Sorumluluk bilgi bağlamında değerlendirilen bir diğer ögedir. Öğretmenler eğitim faaliyetleri ile ilgili olan her yapının eğitsel aktivitelerin ve becerilerin okul ortamı içinde gerçekleştirilmesini sağlamakla yükümlüdür. Öğretmenlerin yaptıkları işin önemine binaen sorumlulukları da büyüktür. Bu sorumluluk da iş gücüne sebep olabilir. Sorumluluk, bağımsız çalışma derecesi ile yakından ilgilidir. Üç tür sorumluluk vardır. Bunlar, kendi işi ile ilgili sorumluluk, başkalarının işi ile ilgili sorumluluk ve başkalarının iş güvenliği ile ilgili sorumluluktur. Burada öğretmenleri ilgilendiren sorumluluk türü, kendi işi ile ilgili sorumluluklardır. Eğitim öğretimi hakkıyla yapmak en başta vicdani sorumluluk gerektiren bir iştir.

#### **2.2.2.4. İşin sosyal karakteristikleri**

İşgörenlerin, işyerinde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatına ve başka insanları tanıma şansına sahip olma, başka insanlarla karşılaşma olanağı, yöneticilerin insancıl muameleleri, birlikte çalıştığı meslektaşlarından pozitif enerji alma ve bir diğerini değerli ve saygın bulma gibi beşeri ilişkilerin varlığı iş ortamını çekici kılmaktadır (Küçükaslan, 1994:20-29). Aynı şekilde bu unsurların olmayışı ise çalışma ortamını ve dolayısıyla yapılan işi çekilmez kılarak yapılan işe ilişkin stres yaratabilir.

Bu açıdan kişilerarası ilişkiler, hem olumlu hem de olumsuz olarak çalışanları üst düzeyde etkileyebilmektedir. Örgütteki bir çalışan, diğerleri tarafından kabul edilirse ortaya olumlu ilişkiler çıkar. Böylece, olumlu örgütsel ortamlarla işgörenlerin sağlıklı olmaları sağlanabilir. İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkileri olan ve sosyal ihtiyaçları karşılanamayan bireyde stres oluşur.

Örgütte bireylerarası ilişkileri etkileyen en önemli etken liderliktir. Eğer yakından kontrol ve baskı varsa, ortam demokratik değilse stres ortaya çıkar. Eğer işgören yönetici ile ilişki kuramıyorsa, ona ulaşamıyorsa, iş arkadaşları tarafından dışlanıyorsa ve üzerindeki sorumluluğu başkasına aktaramıyorsa işgören stres yaşar.

Bir örgütte, rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet de strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur. Organizasyonun bir parçası olarak kendini düşünen kişi her zaman işletmenin yararını ister. İşletmenin aleyhine olan gelişmeler ise işgöreni rahatsız eder.

Ayrıca, özellikle orta kademe yöneticileri, grubun desteğinden çok etkilenirler. Bunlar, problemlerini, sevinçlerini başkalarıyla paylaşıyorlarsa kendilerini daha iyi hissederler.

#### **2.2.2.5. İşin Çevresi ve İş Güçlüğü**

İş görenin bulunduğu çevresel koşullar; türlerine, düzeylerine ve işgöreni etkilemede buldukları sürelerle göre, çalışan insanın görevini yerine getirmesi sırasında engelleyici zorluklar ile karşı karşıya bırakabilmektedir. İklim, gürültü, titreşim, ışık yetersizliği, nem, toz ve yetersiz hijyen gibi fiziksel faktörlerin yanı sıra psikolojik faktörler de işgörenin işinin düzeyinin güçlenmesine neden olmaktadır (Yüksel, 1997:15).

Çevre ve insan birbirinden ayrılmaz bir bütün oluşturur. İnsanın çevreye karşı belli özellikte bir tutumu, çevrenin de insan üzerinde, insanın özelliklerine göre şekillenen bir etkisi vardır (Morval, 1981'den aktarım Bilgin, 1985:32). Anılan bu etkileri şöyle sıralamak mümkündür:

- İnsan davranışı, çeşitli durum ve zamana göre sübjektif bir istikrarlılık gösterir.

- Belirli bir fiziki ortama ilişkin benimsenen davranış kişiden bağımsız olarak süreklilik gösterir.
- Çalışma ortamı açık bir sistemdir ve sınırları, diğer sosyal ve fiziksel sistemlerle etkileşimine göre tanımlanır.
- Belirli bir çevreye özgü davranış, bunu oluşturucu herhangi bir parçanın değişiminden etkilenir.
- Eğer bir değişiklik, belirli bir bağlama özgü bir davranışın ortaya çıkmasını bastırırsa, daha uygun bir ortam aranır.
- Çalışma ortamı, sadece fiziksel öğelerden oluşmaz, burada oluşan sosyal ve bireysel davranışları da kapsar.
- Çalışma çevresi nötrdür, fakat anlaşılmadık bir çevre ile karşılaşıldığında veya bir değişiklik ortaya çıktığında belirgin çevresel özelliklerin farkına varılır.
- İnsan ve çevresi küresel bir tarz ifade eder. Bunun için çevrenin davranışa etkisi ele alınırken fiziksel tasarım ve diğer uyarıcılar ihmal edilemez. İnsan bulunduğu ortamın bir parçası olduğundan, insanla ilişkisi olan tüm fiziksel çevre aynı zamanda sosyal bir sistemi de oluşturur.

Kısacası, insanlar içinde yaşadıkları fiziko–sosyal ortamın etkisini çok derinden yaşamakta ve yine mevcut imkânları ile içinde buldukları ortamı aşağı yukarı istedikleri gibi dönüştürebilmektedirler. Sorun, etkilenenlerin herhangi bir imkâna sahip olmayışından kaynaklanmaktadır. Bu etkileşim olayına daha yakından bakıldığında, ekonomik yapıların tartışma konusu olacağı gündeme gelecektir.

Çalışma koşulları dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanın iş ortamındaki durumuyla ilişkili olan performansı da birçok faktörün bileşimi olarak değişkenlik gösterir (Özkan, 1993:249). İşgören için işin mahiyetini etkileyen bazı çevresel faktörler şöyle sıralanabilir:

#### **2.2.2.6. Kalabalık etkisi ve gürültü**

Bireyin içinde yaşadığı çevre ile olan ilişkilerini etkileyen bir diğer husus çevresinde bulunan insan sayısının yoğunluğu olarak veya öznel bir duygu şeklinde ortaya çıkan

“kalabalık” duygusudur. “Kalabalık” duygusunun insan davranışı üzerinde etkisi uyarılma derecesi ile ilişkilidir. Birey yoğun uyarıcılara maruz kaldığında duygusal anlamda aşırı bir yüklenme hisseder ve normal fonksiyonları durgunluk gösterir. Kalabalığın diğer bir etkisi, kişinin tipik tepkilerini şiddetlendirmesidir. Duygusal yoğunluk olumlu duyguları daha olumlu, olumsuzları daha olumsuz kılabilir. Yine bu bağlamda yoğunluk insanların davranışları ve çevreleri üzerindeki kontrol duygularını azaltıcı bir rol oynayabilir (Baron ve Rodin, 1978: 145–190). Kontrol kaybı insanın çalışma performansını, iş verimliliğini azalttığı gibi iş kazalarının artmasına, çevre ile ilişkilerin bozulmasına ve bireyin çaresizlik hissine kapılmasına yol açabilir. Ayrıca yoğunluk kişinin arzu ettiği düzeyde bir mahremiyet hissetmesini engelleyebilir. Faaliyetler aksayabilir ve amaçların gerçekleşmesi engellenebilir.

#### **2.2.2.7. İklimlendirme ve hava koşulları**

İşyerinde hava koşullarının önemi oldukça fazladır. Dışarıdan yapılan işlerde olsun, kapalı işlerde olsun hava koşullarının iş üzerindeki etkisi saklanamaz. Kurumların kuruluş yeri seçimini etkileyen belirleyicilerden biri de, işyerinin bulunduğu bölgenin iklimidir. Bu iklimi belirleyen üç etken şunlardır: Isı derecesi, nemlilik derecesi, ısı değişimi derecesi (Oluç, 1978:126). Isı derecesi yönünden elverişli çalışma ortamı 18°C dir. İşin niteliğinin de bu derecenin saptanmasında rolü vardır. Nitekim adale gücüne dayanan mesleklere kıyasla, zihni çalışmayı gerektiren mesleklere ısı derecesinin biraz daha düşük olması iyi sonuçlar vermektedir. Hava koşulları en uygun düzeyde tutulmazsa iş verimliliği düşer, kaza oranı artar ve moralde genel bir azalma görülür (LaVille,1976:80.).

#### **2.2.2.8. Aydınlatma ve tozlar**

İşyerlerinde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi çalışanların göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma gerektirir. Aydınlatma, yapılan işlemler sırasında kalite standartlarının gerektirdiği tüm detayları görebilmek için gereklidir (Erkan, 2000:132)

Bir iş ortamının aydınlatma ihtiyacı yapılan işlerin özelliklerine, o yerde çalışan insanların göz fonksiyonlarının normalliğine, işin özellikleri nedeniyle detay algılaması gibi kriterlere bağlıdır. Özellikle yaşlıların çalıştığı yerlerde aydınlatma derecesinin en

uygun düzeyde bulunması gerekir. İyi bir aydınlatma, çalışanın sağlığı, güvenliği ve etkinliği için temel bir faktördür. İyi aydınlatılmamış bir ortamda gerçekleştirilen bir çalışma neticesinde; göz bozuklukları, kazalar ve malzeme kayıpları meydana gelir ve verim düşer.

Günümüzde en önemli sorunlardan birisi de, bir çok unsurun ve kalabalık ortamın neden olduğu toz ve benzeri çevresel kirliliktir. Bunlar, çalışanların organizmalarında meydana getirdikleri hasarlarla işgücünü büyük ölçüde etkiledikleri için önem kazanırlar. Toz ve toza bağlı olarak var olan olumsuzluklar, kronik solunum sistemi rahatsızlıklarına yol açarak, çalışanların güç düzeyinde düşüşler meydana getirir. Toza bağlı hastalıklar, çalışanların işgünü kayıplarını artıran ve kronik etkileri ile de gizli iş verimi kayıplarının nedeni olan birer sorun olarak yalnızca çalışanların sağlığı açısından değil, ekonomik açıdan da önemli bir problemdir (Erkan, 2000:132).

### **2.2.3. İşin Organizasyonu ve İş Güçlüğü**

Bir kurumun başarısı aslında yönetimin başarısıdır. Bilindiği gibi yönetim süreç ile ifade edilen bir fonksiyondur. Yönetimin fonksiyonları iyi icra edildiğinde organizasyon başarılı olabilecektir. Organizasyonun da yönetimin beş fonksiyonundan örgütlenme fonksiyonu olduğu göz önüne alınırsa, yönetim ve örgüt yapısının ayrılmaz bir yapı görünümünde olduğu ortaya çıkacaktır. Organizasyon her ne kadar yapısal unsurları çağrışırsa da yönetim ve yönetimin temel unsuru olan insan çabalarından ayrılmadığı açıktır. Bu nedenle örgüt–işgören ve yönetim–işgören ilişkisini iyi çözümlenmek örgütsel başarıyı anlamayı kolaylaştırmaktadır. Çalışanların işlerini kolaylaştıran bir örgütsel yapı ve çalışanları bu örgütsel yapı içinde ortak amaçlar etrafında toparlayabilecek bir yönetim yaklaşımı başarının, verimliliğin ve performansın dinamiği olacaktır.

Örgüt, yönetim ve işgören unsurlarının ilişkisinde temel değişken insandır. Dolayısıyla onun psikolojik bağlılığını, zihinsel ve bedensel çabalarını örgüte kazandırabilmek önemlidir. Bunu başarmanın yolu ise örgütsel ve yönetsel tutum ve yapılanmalarda gizlidir.

İş güçlüğüne ilişkin örgütsel ve yönetsel çözümlenelerin takdim edileceği bu bölümde işi işgören için anlamlı hale getirmek, işinden zevk almasını sağlamak ve örgütsel



bağlılık yaratmak için gerekenler ifade edilecek, işin niteliğinde var olan zorlukların üstesinden gelebilmek için yapılması gereken müdahaleler anlatılmaya çalışılacaktır.

Şüphesiz ki bu müdahalelerin başında davranışsal süreçler gelmektedir. Davranışsal süreçler planlamadan uygulamaya kadar işlerin gerçekleşme süreçlerinde yer alan grup ve kişilerin davranışlarının toplamı olarak ifade edilebilir. Davranış bilimleri literatüründeki kapsamlı araştırmaların çoğu bununla ilgilidir. Bireysel düzeydeki araştırmalar; algılama süreci, gereksinimler, güdüler, tutumlar, moral, değerler, yabancılaşma, rol çatışması, kişiliği etkileyen faktörler ve bunlar gibi konular üzerinde odaklanmıştır. Grup ve grup içi ilişkiler düzeyindeki araştırmalar ise; kişiler arası iletişimin ve geri-bildirim kalıpları, örgütsel iletişim ve iklim, anlaşarak işbirliği yapma süreci ve karar verme, denetim ve liderlik tarzı, kişiler ve gruplar arası çatışma, planlanmış değişime karşı direnç gibi konuları inceleme ve açıklığa kavuşturma üzerinedir.

#### **2.2.4. İşi Yapan Birey ve İş Güçlüğü**

Birey ve bireyin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanan beş temel öge, stres kaynağıdır. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmektedir:

##### **2.2.4.1. Bireyin kişiliği**

İnsanlar kişilikleriyle (bağımsızlık, esneklik, kaygı, katılık, heyecan vb. durumlarla) bağlantılı davranışlar gösterirler. Streste kişilik önemli bir öğedir. Bununla birlikte stresin çıkaracağı etkinin derecesi, kişilikle görevin gerekleri arasındaki ilişkiden daha çok etkilenmektedir.

Bireyin özel yaşamında iş baskısına neden olan olaylar; işgören işini iyi yapmasını engellemekte ve iş görenin daha fazla enerjiye gereksinim duymasına neden olmaktadır. Bu enerjinin iş dışında tükenmiş olması (özel hayatında) bireyin iş yaşantısında mücadele gücünü azaltır.

##### **2.2.4.2. Bireyin fiziksel durumu**

Bireyin fiziksel açıdan iyi durumda olması strese direnç göstermesini kolaylaştıracaktır. Yapılan bir araştırmaya göre; fiziken iyi durumda olan bireylerin günlük hayattan kaynaklanan sayısız strese daha kolay karşı koyduğu belirlenmiştir.

#### **2.2.4.3. Bünyeye**

Bünyeye, bir kişinin vücut yapısında ve fonksiyonlarında kalıtım ve evre koşulları sonucu meydana gelen ve o kişiyi belirleyen niteliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Bünyeye, bireyin çalışma gücünün önemli bir belirleyicisi, bireysel direncin veya bazı durumlarda hatalı reaksiyonların başlıca nedenidir.

Çalışmaya karşı direnç, çalışanın gücünün gerektiği zamandan önce düŐmesi ve çalışma hayatı içinde meydana gelebilecek istenmeyen bir sağlık problemi, çoğunlukla kalıtım ve bünyenin etkilediği sonuçlardır. Buna karşılık, karŐılaŐtıĐı her olayda bir dış neden arama ihtiyacı içinde olan insan, çalışma çevresinden doğrudan doğruya ve kolaylıkla yakalayabileceği bazı etkenleri daima kullanmak isteyecek ve erken ihtiyarlamasını, hastalanmasını veya erken ölümleri buna bağlayacaktır. Oysa bazı vakalarda böyle bir sebep sonuç ilişkisi mevcut olsa bile, genellikle düzenli ve tatmin edici meslek çalışmalarının insan hayatı bakımından olumlu etkisi de açıktır. Bu nedendir ki aŐılıŐmıŐ bir işin birden bire bırakılması, aynı konuda çok daha sık olarak sulandırılan fazla çalışmalardan daha da çok, hayatın kısaltılması demektir (Velicangil, 1987:231). Emeklilerin hızla okmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

#### **2.2.4.4. Yaş**

Zorluklara dayanabilme kapasitesi, çocukluğun son devrelerinde ve gençlikte henüz yeterli bir düzeye ulaŐmamıŐtır. Zamanla maksimum seviyeye çıkan bu kapasite daha sonraları, orta ve ileri yaŐlarda, tedricen düşecektir. Bu gelişme sürecine ilişkin, iş hayatı için bir alt bir de üst çalışma yaşı sınırı tespit edilmelidir. Alt sınır genellikle 15, üst sınır ise genellikle 65 olarak kabul edilmektedir (Velicangil, 1987:231).

Kişi yaŐlandıkça çevresel ve psikolojik baskılara karşı mukavemeti azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere cevap verecek kapasitede değildir. Yani stres katlanılmayacak kadar zorlaŐır. Fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaŐlandıkça daha az hırslı olurlar ve baŐaramayacakları sorumlulukları yüklenmez, kendilerine baŐaramayacakları amaçlar koymazlar.

#### 2.2.4.5. Bireysel farklılıklar

İş gücünün önemli bir kaynağı da bireysel farklılıklardır. Bireysel farklılıklar şu gruplarda incelenebilir:

**Demografik ve algısal değişkenler:** Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Mesela bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olarak görünür.

**İş deneyimleri:** Deneyim büyük bir stres azaltıcıdır. İşe ilk girilen zamanlarda çalışanlarda stres oldukça fazladır. Bu stres ilk günlerin belirsizliğinden ve yenilgiye uğrayabilme korkusundan kaynaklanır. Stresin azalması ya çalışarak strese dayanıklı hale gelmekle ya da yılların deneyimiyle sorun çözme mekanizmalarının gelişmesiyle mümkündür.

**Kontrol kaynağı:** Bazı kişiler iç denetim sahibi kişilerdir. Yani iç denetimlere sahip kişiler kendi kaderlerini kendileri tayin eder. Dıştan denetime inanan kişiler kadercidir. Bu kişilerce olaylar talih ve şans sonucudur. İş yaşamında iç denetim sahibi olan çalışanlar daha az stresli olur.

**A ve B Tipi Davranış:** A tipi ve B tipi davranış gösteren kişilik tiplerinin hayata bakışları ve iş karşısındaki tutumları farklılık göstermektedir. A tipi kişilik özelliğine sahip olan bireylerde işin güç olarak algılanma olasılığı bu tipin karakteristikleri bağlamında ileri sürülebilir. A Tipi davranışa sahip kişiler, iş başında ve iş dışında daha çok stresli olan kişilerdir. Bu tip kişilerin koroner yetmezliğine yakalanma riskleri, diğerlerine göre daha fazladır. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere gösterdiği tepki onun kişiliğiyle ilgilidir. İşletmeler çalışanlarını bu kişilik tiplerine bakarak değerlendirebilirler (Cassidy, 2000:295; Batıgün, D ve Şahin N. 2006:32-45).

İş gücü, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerden hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerkliği gibi işin özüne ilişkin niteliklerden kaynaklanabilir. Bu sayılan faktörlerin oluşturduğu iş gücünü ortadan kaldırmak için iş ya da görevi zenginleştirmek bir çözüm olabilir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Ancak, bazı işgörenler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres

yarattığı da unutulmamalıdır. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumla da, işgörende aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır.

### III. BÖLÜM: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLAR

#### 3.1. Turizm Endüstrisi

İnsanlık tarihi boyunca kişiler çeşitli sebeplerle sürekli olarak ikamet ettikleri yerlerden başka yerlere geçici süreler için yolculuk etmişlerdir. Bu yolculuklar süresince ulaşım ve gittikleri yerlerdeki yeme içme ve konaklama olanaklarını kullanmışlardır. Halen devam etmekte olan bu seyahatler çeşitli kavramlar ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Tüm bu tanımların odaklandığı bir noktada turizm kavramı ortaya çıkmaktadır.

Akademik literatürde turizm kavramını açıklamak amacı ile yapılmış en eski tanım Guyer ve Feuler tarafından ortaya konulmuştur (aktaran, Kozak ve diğerleri, 2000:1). Bu tanıma göre; *“Turizm gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplumların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren ‘modern’ çağa özgü bir olay”*dır.

Turizmin yalnızca ekonomik yönü üzerine tartışmaları başlatan kişi olarak bilinen ekonomist Hermann Von Schuller turizmi; *“Başka bir ülkeden, şehir ya da bölgeden yabancıların gelmesi ve geçici bir süre kalmalarıyla ortaya çıkan hareketin ekonomik yönünü ilgilendiren faaliyetlerin tümü”* olarak tanımlamıştır (aktaran, Kozak ve diğerleri, 2000:2).

M. Meyer turizmi; *“Her insanın değişik derecelerde bulunan kaçma ve uzaklaşma isteklerinden ortaya çıkan psikolojik kaynaklı yer değiştirme faaliyeti”* olarak tanımlamıştır. Hunziker ise turizm faaliyetinin seyahat ve konaklama gibi iki temel unsurundan yola çıkarak *“yabancıların bir yere yaptıkları yolculuklarından ve devamlı kalma, para kazanma amacı gütmeyen konaklamalarından doğan ilişkilerin tümü”* olarak turizm kavramını açıklamıştır (aktaran, Kozak ve diğerleri, 2000:3).

Turizm olayının ya da kavramının belirlenmesine ilişkin çalışmalar 19. yüzyılın sonlarına kadar devam etmiş ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Uluslararası Turizm Uzmanları Birliği 1954’te İtalya’nın Palermo şehrinde turizm kavramına ilişkin

günümüzde de genel olarak kabul gören bir tanım yapmışlardır. Bu tanıma göre turizm; *“kazanç sağlama amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşulu ile bir yerden başka bir yere gerçekleştirilen seyahatler ve konaklama faaliyetlerinden ortaya çıkan ilişkiler bütünüdür”* (Toskay, 1978:25).

Tüm bu tanımlar doğrultusunda boş zaman ve dinlenme kavramlarının yanı sıra faaliyetler esnasında gerçekleştirilen harcamaların tüketim harcamaları olduğu göz önüne alındığında turizm bir endüstri olarak ele alınabilir. Her endüstride olduğu gibi turizmde kendi yapısı içerisinde bulunan birçok alt sektörün birlikteliği ile devamlılığını sağlamaktadır. Turizm endüstrisinin alt kolları söz konusu tüketim harcamalarının gerçekleştirildiği alanlar itibariyle ortaya konulabilir.

Turizm kavramını açıklamaya, tanımlamaya çalışırken dikkat edilecek en önemli unsur faaliyetlerin bir hizmet ve tüketim niteliği taşımasıdır (Sezgin, 2001:13). Buna bağlı olarak yapılan literatür taramasında turizm endüstrisinin alt kollarının temel olarak; konaklama, yeme içme, eğlence, seyahat ve ulaştırma işletmelerinden oluştuğu tespit edilmiştir (Aktaş, 2002:12-18; Batman, 1999:5-11).

Olalı ve Korzay’a göre Turizm endüstrisi, kâr amacı gütmeyen turizm organizasyonlarını, pazarlama hizmetlerini, konaklama, ulaştırma hizmetlerini, yiyecek ve İçecek faaliyetlerini bir şemsiye altında toplayan, koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir(Olalı ve Korzay, 1989:5).Bütün bu faaliyetler ve hizmetlerin amacı bir yandan yerli ve yabancı turistin, öte yandan buldukları yöre halkının ihtiyaçlarını karşılamaktır. Söz konusu faaliyetlerin turizm endüstrisinin bir parçası olması, o faaliyet sonucu oluşan gelirin ne kadarının turistlerden ve ne kadarının yerli halktan sağlanacağına bağlıdır.

### **3.2. Otel İşletmelerinin Turizm Endüstrisindeki Yeri ve Önemi**

Dünya Turizm Organizasyonuna göre turizm dünyanın en fazla gelişen endüstrisidir. Dünya Turizm Organizasyonu 2010 yılı itibariyle uluslararası ziyarette bulunan turist sayısının bir milyar kişiyi bulacağını ya da geçeceğini öngörmektedir. Yalnızca geçen yüzyılda turizme yapılan global harcama ikiye katlanmıştır. (Apostolopoluos ve diğerleri, 2001:19). Bu çerçevede turizmin her geçen gün nasıl büyüyen ve gelişen bir endüstri olduğu tartışılmaz bir gerçekliktir.

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren alt kollar arasında en önemlilerden biri olarak öne çıkan konaklama sektöründe yer alan işletmelerin birincil amacı turizm faaliyetini gerçekleştirme sürecindeki insanlara geçici konaklama imkânı sunmaktır. Bunun yanı sıra, konaklama işletmelerinin bünyesinde yeme içme, eğlenme, iş görüşmeleri, konferans, sağlık, spor ve benzeri hizmetler yer almaktadır.

Konaklama işletmeleri üretim özellikleri bakımından hizmet işletmeleri arasında yer almaktadır. Kotler'e göre hizmet fiziki bir varlığa bağlı olabilir ya da olmayabilir, "*bir grubun diğerine sunabileceği, özellikler soyut ve her hangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet veya yarar*" dır (Dinçer, 1996:434).

Konaklama hizmeti sunan işletmeler arasında otel, motel, pansiyon, oberj, kamping, tatil köyü, misafirhaneler yer almaktadır. Ancak tüm bunların arasında en kapsamlı konaklama hizmeti oteller tarafından sunulmaktadır (Aktaş, 2002:12).

Otel İşletmeciliğinin turizm sektörü İçerisindeki yerini belirlemek İçin Şekil 2'ye bakmamız gerekecektir. Şekil 2'den de incelenebileceği üzere oteller, turizm endüstrisini içinde konaklama faaliyetleri İçerisinde yer almaktadır.

Oteller buldukları ülkede iş görüşmelerinde, toplantılar ve konferanslar düzenlenmesinde, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde kolaylıklar sağlamak suretiyle önemli rol oynarlar. Bu anlamda oteller, çeşitli mal ve hizmetler İçin perakende dağıtım, yeterli haberleşme ve ulaştırma faaliyetleri kadar, ekonomiler ve toplumlar İçin vazgeçilmez unsurlardır.

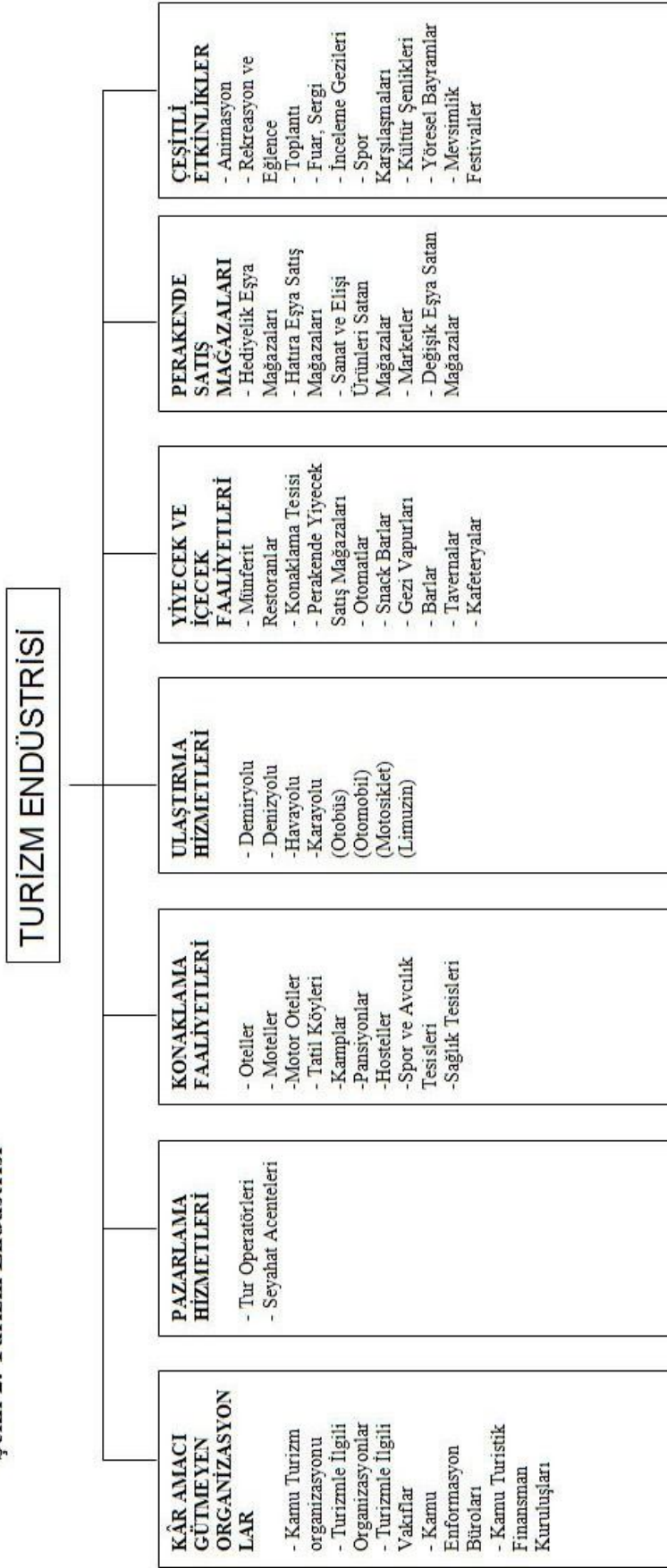
Oteller diğer sanayilerin ürünlerine alt yapı teşkil ederler, bu açıdan diğer sektörlerle katkısı yadsınamayacak kadar fazladır. Aynı zamanda emek-yoğun bir sektör özelliği taşıması nedeniyle büyük oranda istihdam olanağı sağlar.

Oteller yabancı uyruklu konukların döviz bıraktığı önemli merkezlerdir ve bu yönden ülkenin ödemeler bilançosuna vazgeçilmeyecek katkıda bulunurlar. Özellikle ihracat olanakları kısıtlı olan ve turizm zenginlikleri bol olan ülkelerde önemli döviz kaynaklarından sayılırlar.

Bununla birlikte oteller içinde bulunduklar yöre sakinleri için de önemli bir ağırlama merkezi olmaktadır. Vermekte oldukları birçok hizmet ile yöresel müşterileri kendine çeker ve toplum için birer sosyal merkez haline gelirler(Aktaş, 1989:18).



Şekil 2. Turizm Endüstrisi



Kaynak: Olalı ve Korzay, 1989:6

Oteller diğer sanayilerin ürünlerine alt yapı teşkil ederler, bu açıdan diğer sektörlere katkısı yadsınamayacak kadar fazladır. Aynı zamanda emek-yoğun bir sektör özelliği taşıması nedeniyle büyük oranda istihdam olanağı sağlar.

Oteller yabancı uyruklu konukların döviz bıraktığı önemli merkezlerdir ve bu yönden ülkenin ödemeler bilançosuna vazgeçilmeyecek katkıda bulunurlar. Özellikle ihracat olanakları kısıtlı olan ve turizm zenginlikleri bol olan ülkelerde önemli döviz kaynaklarından sayılırlar.

Bununla birlikte oteller içinde bulduklar yöre sakinleri için de önemli bir ağırlama merkezi olmaktadır. Vermekte oldukları birçok hizmet ile yöresel müşterileri kendine çeker ve toplum için birer sosyal merkez haline gelirler(Aktaş, 1989:18).

### **3.3. Otel İşletmesinin Tanımı**

Literatürü ayrıntılı olarak incelendiğinde zaman otel işletmeciliği ile ilgili olarak farklı araştırmacılar tarafından değişik tanımlar yapıldığı gözlemlenmektedir. Otel işletmeleri ilgili söz konusu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

İlk 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nda yer alan Turizm Tesisleri Yönetmeliğinin 19. maddesindeki otel tanımının incelendiğinde söz konusu yasada oteller, *“asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler”* olarak tanımlanmaktadır (<http://www.hukuki.net/kanun/2000760.35.frameset.asp>, Erişim Tarihi: 15/10/2009).

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından ise "Otel, yolcuların seyahatleri boyunca Ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri İşletmeler olarak tanımlanmıştır (Olalı ve diğerleri, 1989: 25).

Ayrıca otel işletmeleri; yapı, teknik donanım, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, ayrıca sosyal değerleri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elamanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Olalı ve diğerleri, 1989:29).

Diğer bir tanıma göre ise otel işletmeleri, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı, ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edecek olan insanlara yer, yiyecek içeceğin sağlandığı bir işletmelerdir(Medlik, 1989: 21)

Bu tanımlardan yola çıkılarak otel işletmelerinin hizmet temelli fonksiyonları olan ve bu fonksiyonlarını karşılamak amacı faaliyet gösteren ticari hizmet işletmeler olduğu söylenebilir. Usal ve Kurgun' a göre otel işletmeleri; kuruluş ve ticari hayatlarının devamının sağlanmasında yüksek miktarda sermaye ihtiyacı duyulması, faaliyet gösterilen bina, bu bina içerisinde yer alan hizmet birimleri ve bu hizmet birimlerinin devamlılığını sağlayan araçlar ile hizmetlerin sağlanmasında önemli rol oynayan insan emeğinin, işlevlerinde önemli bir yer tutması, yakınlık arz ettiği bölgedeki sosyo-politik çevre unsurlarından direk etkilenmesi durumundan kaynaklanan yüksek risk gibi bir takım özellikler arz etmektedir (Usal ve Kurgun, 2001).

### **3.4. Otel İşletmesinin Özellikleri**

Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, 1953 yılı itibari ile otel teriminin her ülkede aşağıdaki, özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Olalı ve diğerleri, 1989 : 27),

Otel:

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır,
- Müşterilere kısa vadeli bir anlaşma yapan, işletme olmalıdır,
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır,
- Müşterilerine tahsis ettiği odalar da sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurulmalıdır,
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Bu belirtilen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari özelliklerdir. Günümüzün lüks otelleri bu imkânlardan çok fazlasını sağlayarak

müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma gereksinimlerini ortadan kaldırmaktadırlar (Maviş, 1992: 43)

Aktaş'a göre ise otel işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibidir(Aktaş, 1989 : 20):

***Otel işletmelerinde alında satılan şey "Zaman"dır:*** Bir otel odasının yirmi dört saat içinde satılması söz konusudur, satılmayan oda otel için kayıp teşkil etmektedir. Otel hizmeti stoklama imkânı olan bir ürün değildir, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle otelde asıl satılan zaman olmaktadır.

***Otel işletmeciliği "İnsan Gücüne" Dayanır:*** Otel işletmelerinde hizmetin sunulması ve fonksiyonların yerine getirilmesi için büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteri tatmininin sağlanmasında da insanın rolü ve önemi büyüktür. Otel işletmelerinde otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanmasında ve servisinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılmaktadır. Bu nedenle emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.

***Hizmet üretiminde üst düzeyde işbirliği gereklidir:*** Bir otel işletmesi, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir İşletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getirilirken farklı bölümlerdeki personel arasında yakın bir işbirliği ve yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik otelin basan ve başarısızlığını son derece etkilemektedir.

***Hizmet sunumu yılın tüm zamanını almaktadır:*** Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için çalışmakta olan otel personelinin özenle seçilmesi ve çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat ve huzurlu hissetmeleri için gerekli olan ortamın yaratılmasında müşterilerle birebir temas halinde olan personelin nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir.

***Otel işletmeciliği dinamik bir süreçtir:*** Otel hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde teknoloji ve hizmet anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda olan bağımlılığı fazla bir sektördür. Bu nedenle, iyi bir otel insanın görünüş, koku, estetik, ses ve can, mal, sosyal ve psikolojik güven hislerine hitap edebilecek niteliklere sahip olmalıdır.

***Otel işletmeciliğinde risk faktörü yüksektir:*** Turizm endüstrisinde, talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmelerinde talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden, risk faktörü yüksek olmaktadır. Diğer yandan otel işletmelerinde sabit sermaye varlıklarının yüksekliği ve kâr marjının düşüklüğü yatırım hevesini kırdığından devlet desteğine gereksinimleri vardır.

### **3.5. Konaklama İşletmelerinde Kadınların İstihdamı**

Kadınların çalışma yaşamındaki gelişmişliğinin en önemli göstergesi olarak, sayısal artışlarının yanında, tarım kesiminden endüstriyel işlere ve hizmet sektörüne geçişleri gösterilmektedir. Dünya standartlarında sektörlerin iktisadi faaliyet kollarına göre ayırımı; tarım, sanayi, ticaret ve hizmet olarak yapılmaktadır. Konaklama işletmeleri bu ayırımında, üretim özelliği nedeniyle hizmet sektörü içinde yer almaktadır. Bu ayırım sonucunda konaklama ile ilgili çalışma alanları hizmet sektörü içinde düşünülmektedir(Kozak, 1996:26).

Günümüzde, daha fazla kadın maaşlı işlerde çalışmakla birlikte; bunlar düşük ücretli, az yetenek ve tekrar gerektiren ve çok az iyi koşul sağlayan işlerde toplanmaktadır. Konaklama işletmeleri de benzer özellikler göstermektedir. Kadın çalışanlar ağırlıklı olarak toplandıkları alanlar, her ne kadar cinsiyet temelli ayrımcılığı işaret etse de, turizm endüstrisinin, kadınlar için önemli bir istihdam alanı olduğu söylenebilir(Cukier ve diğerleri, 1996:248-271).

Turizm alanında çalışma, özellikle kadınların durumu düşünüldüğünde genellikle endüstrinin kendisi ile ilişkili olarak yargılanır. Turizmin, misafirperverlik gibi daima arzu edilen yararların sağlanması yoluyla ve insani duygulara seslenerek çalışan bir yapı olduğu iddia edilir. Turizmin insan kaynaklarına dayalı emek yoğun bir sektör olmasının, yarı- zamanlı, düşük maaşlı ve genellikle daha az yetenek isteyen meslekleri gerektirmesi ve bu alanlarda daha çok kadınların çalışması, turizm endüstrisinde çalışacak olan kadınların niteliklerini sınırlandırmaktadır(Jordan, 1997:525-534).

Hizmet üretiminin birçok aşamasında müşteri ile personel aynı ortamı paylaşmaktadır. Restoran, resepsiyon, kat hizmetleri bunlardan bazılarıdır. Bu tür çalışma alanlarında, müşteri tatmini açısından kadınların beşeri ilişkilerde başarılı olmaları ve görüntü

açısından müşteriye daha hoş gelmeleri nedeniyle istihdamda tercih edildikleri görülmektedir(Kozak, 1996:23).

Mevcut yasal zorunluluklara ek olarak demografik değişikliklerle ilişkisi olan iş pazarındaki değişimler, çalışanlara yönelik, fırsat eşitliği stratejileri geliştirmek turizm şirketleri için göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Turizmin özellikleri, iş gücünde kadının rolü ve endüstrinin kendi rolü gibi dışsal etkilerden ayrı olarak düşünülemez. Bazı tahminler turizm ve seyahat endüstrilerinin toplam işçi istihdamının %7'sini karşıladığını göstermektedir. Bu, dünyanın en geniş istihdamını oluşturmaktadır.

Kadınların, konaklama işletmelerinde, ağırlıklı olarak istihdam edildikleri departmanlar arasında; ön-büro ve kat hizmetleri gelmektedir(Woods ve Vienhland, 2000:51-54). Kat hizmetleri, kadınların çalışması için uygun görülen alanlar arasında öne çıkmakta, kadınlar, bu departmanda, erkeklerden daha yetenekli ve tecrübeli oldukları düşünülmektedir(Doherty ve Manfredi, 2001:61-67). Ön-büro ve kat hizmetlerinde ağırlıklı olarak çalışan kadınlar, yönetim ve yiyecek-içecek departmanlarında düşük oranda istihdam edilmektedirler(Woods ve Vienhland, 2000:51-54). Örneğin; Japonya'da konaklama işletmelerinde, yöneticilerin departmanlara göre dağılımı ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre, otellerde genel müdürlerin genellikle erkekler olduğu saptanmıştır. Kadınların ise daha çok kat hizmetleri ve ön-büroda yönetsel görevler üstlendikleri görülmüştür(Catherine ve Pine, 2003, 85-102).

### **3.5.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Pozisyonlarındaki Kadın İşgücü**

Kadınlar, turizmin diğer alanlarında olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de iş gücünün büyük çoğunluğunu oluşturmasına rağmen, meslekleri genelde cinsiyetleştirilmiştir. Konaklama işletmelerine odaklı olarak yapılan bir araştırmaya göre, orta/yardımcı yöneticilerin sadece %4'ü ve üst düzey yöneticilerin %1'i kadındır(Jordan, 1997:525-534). Sektördeki yüksek ücretli işlerin “erkek işi” olarak görülmesi, kadınların bu tür işlerden uzak tutulması ve düşük gelirli, yarım zamanlı işlerde toplanmaları kadınların ikinci plana itilmesine ve ekonomik bağımlılıklarına neden olmaktadır.

Kadınların tarih boyunca endüstrideki kıdemli yöneticiliğe dâhil edilmemesine rağmen ilgili yüksek eğitim kurumlarına yüksek katılımları, mesleklerinde yükselmelerinde az

da olsa bir artışa neden olmaktadır. Ancak yapılan bir araştırmaya göre(Purcell, 1999:35-53):

- Kadınlar erkeklere göre endüstrilerde daha fazla eğitilmiş olmalarına rağmen, yönetimsel yeteneklerin geliştirilmesi için iş fırsatlarının verilmesi bakımından daha az şansa sahiptirler.
- Uygun meslekte çalışma konusunda kadınlar erkeklerden daha fazla zorluk çekerler.
- Kadınlar endüstride kariyer geliştirme bakımından erkeklerden daha az şansa sahiptirler.
- İşlerinde yüksek derecede kendi kendine karar verme yeteneğine sahip olduklarının idrak edilmesi açısından erkeklere göre daha az şansa sahiptirler.
- Ücret artışı konusunda, erkeklere göre geride kalırlar.
- Erkek meslektaşlarına oranla, kariyerleriyle ilgili daha fazla memnuniyetsizlik belirtmektedirler.

Bu bulgulara göre; otel ve hizmet yönetimindeki kalifiye kadınlar erkek meslektaşlarına göre erken kariyer gelişimi konusunda farklı deneyimlere sahiptirler. İş tecrübeleri boyunca negatif deneyime daha fazla maruz kalırlar, istedikleri işi elde etmede daha çok zorlukla karşılaşılırlar, kendilerine duygusal memnuniyet ve iyi bir kariyer sağlayacak işlerde erkeklere göre daha şanssızdırlar ve sonunda daha az iyi çalışma koşuluyla birlikte daha az “profesyonel” maaşlar alırlar.

Türkiye’de ise; konaklama işletmelerinin, insan faktörü ve bire bir ilişkilere, diğer sektörlerle oranla daha fazla bağımlılığı, sektör geliştikçe kadın işgücüne olan talebin artmasını sağlamıştır. Kadınlar, toplum tarafından kabul gören, insan ilişkileri konusundaki yeteneklerine bağlı olarak sektördeki ağırlıklı istihdamı, kadınsı bulunan işler yanında, kadın işi olarak görülmeyen alanlarda da örneğin; idari kademe, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında yeteneklerini göstermelerini sağlamıştır. Konaklama işletmelerinde, kadınların giderek yönetim kademelerinde de yer almaya başladıkları yöneticilik görevlerinde çok başarılı oldukları ve İstanbul’daki otellerde yönetici kademesinde eğitilmiş ve yabancı dil bilen yönetimdeki kadın oranının %60 civarında

olduğu ifade edilmektedir. Son yıllarda erkeklerin yoğun çalıştığı, mutfak bölümünde çalışan kadın sayısı gece servis olanaklarının artmasıyla eskiye göre yükselmiştir(Şenesen ve Pulhan, 2000:94-95).

Türkiye’de 1993 yılında yapılan işgücü araştırmalarının sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde çalışan kadınların %9’u üst düzey (otel müdürü ve müdür yardımcısı), %24’ü orta düzey (departman müdürü), %16’sı da alt düzey (bölüm şefi veya nezaretçi) yönetici olarak çalışmaktadır. Bu oranlar diğer sektörlerdeki yöneticilerin %1 ve 3’lük oranları ile karşılaştırıldığında önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir(Kozak, 1996:33).

Konaklama işletmelerinde yöneticiler, kendi çalıştıkları işletmelerde kadın yönetici sayısının artması için, kadınların yabancı dil bilmesi, deneyim ve iyi referans sahibi olması ve insan ilişkilerini iyi yürütebilmesi gerektiğini belirtmektedirler(Şenesen ve Pulhan, 2000:101).

### **3.5.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetici Olmayan Pozisyonlardaki Kadın İşgücü**

Gelişmekte olan ülkeler gelişmelerini tamamlamış olan ülkelerle turizmi daha ucuza sunmaktadır. Bu durum 1950’lerden bu yana turizmi küresel bir boyuta taşımış ve turizm özellikle üçüncü dünya ülkelerinde kadın işgücünün en yoğun çalıştığı alan olmuştur(Şenesen ve Pulhan, 2000:101). Toplumdaki genel kanı paralelinde, konaklama işletmelerinde konukların karşılanması, konuklara hizmet edilmesi ve konukların rahat ettirilmesi “kadın işi” olarak kabul edilir ve kadınların bu konuda daha duyarlı olduklarına inanılır(Sinclair, 1997:41).

Kadınların konaklama işletmelerindeki istihdamı, diğer sektörlerle nazaran daha iyi durumdadır. Sektör, yönetim kademelerinde, kadınlara daha fazla fırsat vermesine rağmen, kadınların, vasıfsız işçilik gerektiren alanlarda ağırlıklı olarak istihdam edildiği görülmektedir. Sektörde taşeron uygulaması giderek yoğunlaşmaktadır. Bunun yanı sıra düzensiz istihdam biçimlerinden olan mevsimlik işçi, stajyerlik gibi yöntemlere sıkça başvurulmaktadır(Balta ve diğerleri, 1997:150).

Örneğin İrlanda’da konaklama sektörü, kısmi ya da geçici işlerde çalışma (gündelik ve mevsimlik) özellikleriyle, standart olmayan (atipik) bir sektör olarak görülmektedir. Çoğunlukla kadın işgücü ile karakterize edilmektedir. Kadınların ağırlıklı olarak yarı-



zamanlı ve geçici çalışması, ilerlemiş batı ekonomisinin ortak bir özelliği olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerindeki bu istihdam kategorilerinin toplam istihdamın büyük oranını oluşturması, sektördeki kadın çalışanların neden belirli çalışma alanlarında yoğunlaştığını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu durum, kadınların bu sektördeki daimi tam-zamanlı çalışanlar arasında da orantısız olduğunu göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların ağırlıklı olmasının bir ikinci nedeni ise işletmelerin nitelikli iş gücünü gerektirmemesidir. Büyük çoğunluğunu kadınların oluşturduğu yarı-zamanlı, sezonluk ve günlük işlerde çalışanların eğitim ve beceri düzeyleri düşüktür. Erkekler, kadınlara oranla daha niteliklidir. Yapılan iş, daha çok beceri gerektirdiğinde çalışanlar, tam-zamanlı, sürekli ve erkektir. İdari pozisyonların %90'ı tam-zamanlı, %25'i eğitilmiştir ve kadınlar bu pozisyonda çalışanların %40'ını oluşturmaktadır. Kıyaslama yapıldığında, 'konaklama çalışanlarının' yarısından azı (%44) tam-zamanlı çalışan ve kadındır. Yine garsonların %90'ı kadındır ve bu kategorideki işlerin %30'dan azı tam-zamanlıdır(Breathnach ve diğerleri, 1994:52-73).

Kadınlar özellikle kat hizmetleri ve servis departmanlarında daha fazla istihdam edilmektedir. Kadınların sayısı; idari, bar ve gece kulübü departmanlarında azınlıktadırlar. Geri kalan mutfak ve resepsiyon departmanlarında ortalama düzeyde görev almaktadırlar. Mutfakta şef aşçı ve kapıcı erkek iken, mutfaktaki yardımcılarının tümü ve bulaşıkçılar kadındır. Restoran ve ziyafet personeli ağırlıklı olarak kadın iken, baş garsonlar çoğu zaman erkektir. Resepsiyon ve genel departmanlarda çalışanlar kadın, fakat kapıcı ve teknik servis çalışanlarının hemen hemen hepsi erkektir. (Breathnach ve diğerleri, 1994:61-64).

İtalya, İngiltere, İspanya ve Fransa'da yürütülen diğer bir araştırmanın sonuçları da bu görüşü desteklemektedir. Araştırma sonuçlarına göre bu ülkelerde de, konaklama işletmelerinde, kadınların en fazla çalıştıkları alan, kat hizmetleri olarak belirlenmiştir. Araştırmaya göre, adı geçen dört ülkede, bu tür işlerin %90'dan fazlasını kadınlar yerine getirmektedir. (Burrell ve diğerleri, 1997:161-179).

Konaklama işletmelerinde, kadınların uzak tutuldukları diğer bir alan da mutfaktır. Mutfak bölümünde, istihdam edilen kadınların, daha çok bulaşık yıkadıkları görülmektedir. Genelde aşçıların erkek olması tüm ülkelerde yaygın olan bir görüştür.

Resepsiyonun İngiltere ve Fransa'da ağırlıklı olarak kadın işi olduğu, İspanya ve İtalya'da ise kadın ve erkek arasında eşit dağıldığı saptanmıştır(Burrell ve diğerleri, 1997:161-179).

Türkiye'de Turizm Sektöründe kadın çalışanların sayısı adeta Türkiye genelini yansıtmaktadır. 270 bin kayıtlı istihdamın(işçi) 67 binini(yaklaşık %25 ini) kadınlar oluşturmaktadır. Turizmdeki kayıtlı kadın istihdamınının 27 binden fazlası yiyecek içecek sektöründe, 24 bini konaklama sektöründe, 12.000 den fazlası seyahat acentelerinde ve 2 binden fazlası da havacılık sektöründe çalışmaktadır (<http://www.turob.net/NewsDetail.aspx?newsId=10611>, Erişim Tarihi: 05/10/2009).

Kadınların eğitim seviyesinin artmasına rağmen üst kademedede yönetsel görevlerden ziyade ön büro ve kat hizmetlerinde yönetsel görevlerde istihdam edilmeleri kadınlara üst düzey yönetim kademesinde erkekler kadar şans tanınmadığını göstermektedir. Bu durumda cinsiyet ayrımının var olduğunu sonucuna varılabilir. Kat hizmetleri ve ön büroda kadınların ağırlıklı olarak istihdam edilmelerinin beşeri ilişkilerdeki ve ağırlama hizmetlerindeki başarılarından kaynaklandığını söylenebilir. Yine turizm sektöründeki kadın istihdamının Türkiye geneli ile paralel olması Türkiye'nin kadınların istihdamı bakımından bu sektörde de dünya genelinin altında kaldığını göstermektedir.

## **IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI**

### **4.1. Araştırma Probleminin Arka Planı**

Çalışmanın Konusu: Hizmet temelli sektörlerden biri olan ve turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmelerinde kadın çalışanların iş güçlüklerinin tespiti ve bu güçlüklerin iş değiştirme ile ilişkisinin araştırılmasıdır.

### **4.2. Araştırmanın Problemi**

Hizmet temelli sektörlerden biri olan ve turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerek konuk ağırlama, gerekse beşeri ilişkilerdeki başarılarından dolayı kadınların istihdamı oldukça fazladır. Fakat kadın çalışanlar fiziksel ve duygusal yüklenmelere karşı erkek çalışanlara oranla daha dayanıksız olabilmektedir. Çalışanların işlerini bırakma ya da değiştirme niyetini etkileyen çalışanın kendisinden kaynaklanan ya da işletmeden kaynaklanan çeşitli nedenler oluşu bu konu üzerine daha önce yapılan çalışmalardan bilinmektedir. Bu çalışma turizm sektöründe çalışan kadın çalışanların iş güçlüklerini tespit ederek bu güçlüklerin iş değiştirme niyeti üzerine etkisi olup olmadığını araştırmaktadır.

İş bırakma konusu işletmelerin önemle üzerinde durmaları gereken bir konudur. İş bırakma, özellikle de işletme içinde belirli bir 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 zorunluluğu önem kazanmaktadır. Ayrıca tecrübeli bir işgören yerine alınan yeni işgörenin kalifiye durumuna gelene kadar geçen süre eğitim masrafları ve neden olduğu maddi kayıpların varlığı da işgören devrinin işletmeler için önemini arttırmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri verimlilik, maliyetler ve yönetim gibi konularda kayıplara yol açabilecek olan işgören devri sorununun üzerinde önemle durmalıdırlar. Çünkü, işletmede işgören devir hızının makul bir seviyede tutulması sayesinde konaklama işletmelerinin ve yöneticilerin amaçlarına ve başarıya ulaşmaları mümkün olacaktır. Bu nedenle, yöneticiler işgören devir hızını kontrol

altında tutabilmek için öncelikle işgören devrine yol açan nedenleri belirlemek zorundadırlar. Sonuç olarak otel işletmelerindeki kadın çalışanların iş güçlüklerinin tespiti ve bunların işgören devrine etkisi, yöneticilerin söz konusu güçlükleri ortadan kaldıracabilecek tedbirleri alarak işgören devrini asgariye indirmeleri açısından önemli bir sorundur.

### **4.3. Problem Cümlesi ve Hipotez İfadesi**

Otel işletmelerindeki kadın çalışanların iş güçlükleri nelerdir ve söz konusu iş güçlüklerinin iş bırakma niyeti ile ilişkisi var mıdır?

Bu probleme dayalı olarak aşağıdaki araştırma hipotezi şu şekilde kurulabilir:

H<sub>0</sub>: Otel işletmelerindeki iş güçlüklerinin kadın çalışanların işgören devri üzerine etkisi vardır.

### **4.4. Araştırmanın Kısıtları**

1. Otel çalışanlarının anket sorularını cevaplama konusunda gönülsüz olmaları, istenilen sayıda anket geri dönüşü olmasını engellemiştir.
2. Araştırma verileri, kadın çalışanların anketlere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

### **4.5. Araştırmanın Varsayımları**

1. Araştırmada anket yöntemi dışında başka bir veri toplama tekniği kullanılmamıştır. Anketi cevaplayanların dürüst olmama ihtimali ve uç cevaplardan kaçınma amacıyla merkez cevaplara yönelmeleri ihtimali yok sayılarak, anketleri doğru ve içtenlikle cevaplandıkları varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının araştırma amacı doğrultusunda veri toplamak için yeterli olduğuna varsayılmıştır.
3. Çalışma otel işletmelerinde görev yapmakta olan kadın çalışanların öznel değerlendirmelerine aşırı derecede bağlıdır.

#### **4.6. Materyal ve Yöntem**

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, araştırma için veri toplama aracının geliştirilmesi sürecine, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına, verilerin nasıl toplandığına ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

##### **4.6.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma, otel işletmelerindeki kadın çalışanlar açısından iş güçlüklerinin tespiti konusunda bütüncül bir yaklaşım sergileyen, organizasyonlardaki kadın çalışanlar için iş gücü teşkil eden etkenlerin işgören devrine ne kadar etkisi olduğunu kadın çalışanlar gözünden değerlendiren açıklayıcı bir çalışmadır.

Araştırma, kadın çalışanların çalışma koşullarını ve iş güçlüklerini değerlendiren kesitsel, kantitatif bir çalışma olarak dizayn edilmiştir. Araştırmaya konu olan olguların kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı bu çalışmada, kadın çalışanların iş güçlüklerini ve bunların işgören devrine etkisini analiz etmek için literatürde ortaya konmuş iş güçlüklerinden ve iş bırakmaya neden etkenlerden yararlanılmıştır.

##### **4.6.2. Araştırmanın Tasarımı**

Araştırma tasarımı, araştırma sürecinde izlenecek aşamaları, neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağına önceden belirlenerek araştırmaya bir yol haritası vermesi açısından önemlidir. Bu nedenle, araştırmamızı yürütürken izlediğimiz süreç aşama aşama aşağıdaki şekilde verilmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan kadın çalışanların iş güçlüklerini tespit etmek ve söz konusu iş güçlüklerinin işgören devrine etkisini ölçmek bu çalışmanın odak noktasıdır. Literatürün gözden geçirilmesi, iş güçlüklerinin ve işgören devrine neden olan etkenlerin ortaya konulması açısından önemlidir.

Şekil 3'ten de anlaşılacağı üzere, birinci aşamada araştırma problemi çerçevesinde teorik değişkenlerin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla ilkönce literatür taraması yapılmış, iş gücü kavramının tanımı yapılarak, kapsamı belirtilmiştir. Ayrıca iş bırakma tanımlanmış, hem bireyden hem de işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenleri açıklanmış ve iş bırakmanın sonuçları ortaya konmuştur. Ölçülebilir iş

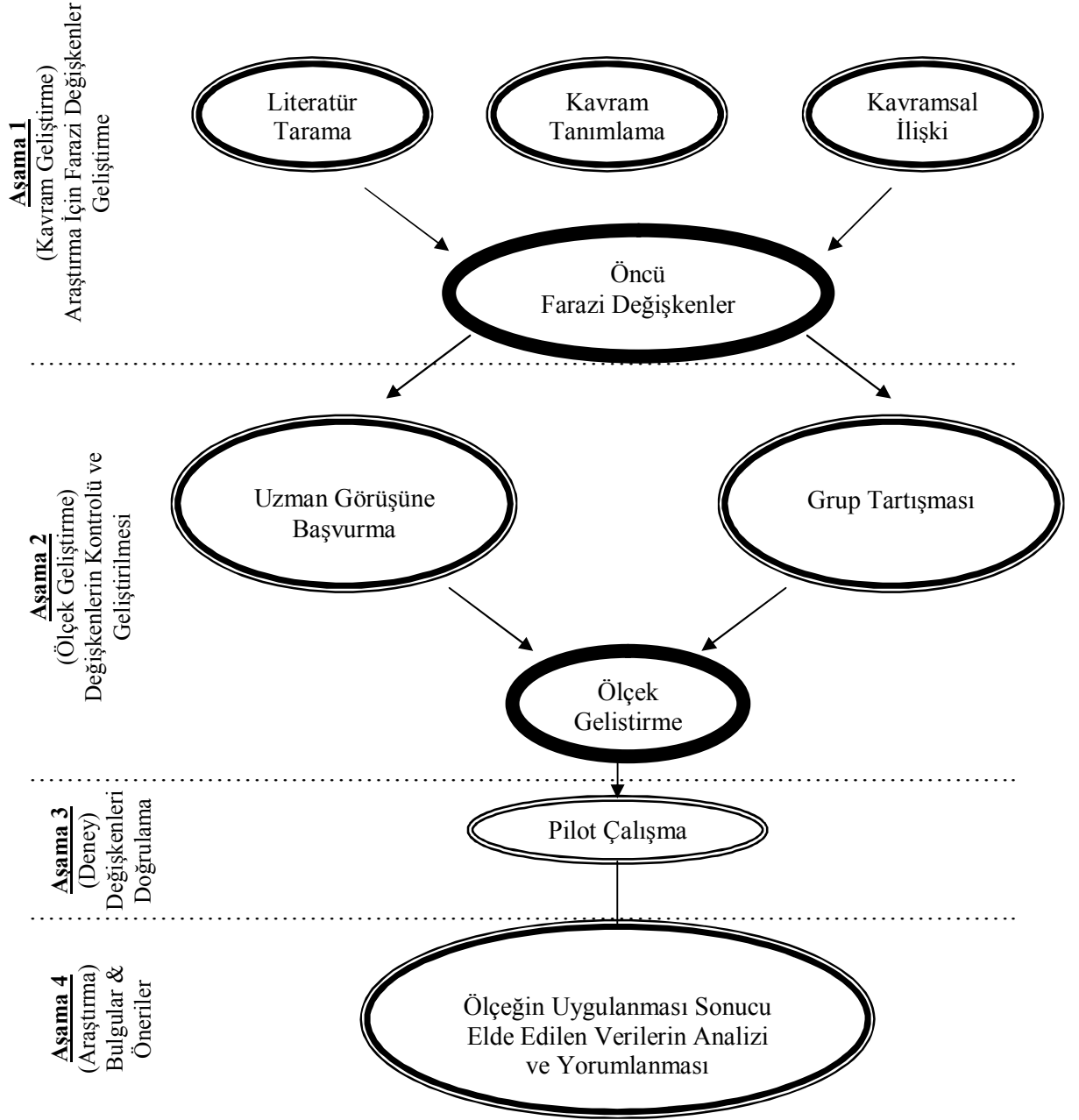
güçlükleri ve iş bırakma nedenleri göstergeleri tanımlanmış; konu ile ilgili kavramlar ve göstergeler arası durularak bunların bazı faktörler altında birleştirilmesi yoluna gidilmiştir.

Önceki aşamada belirlenmiş olan değişkenler kontrol edilerek, araştırma için kullanılabilir bir ölçek geliştirmek amacıyla ikinci aşamada, benzer konular üzerine çalışma yapmış uzmanların görüşüne başvurulmuştur. Yapılan düzenleme sonrasında ölçek, kadın çalışanlar ve iş güçlükleri konularında deneyimli akademisyenler tarafından da değerlendirmeye alınmak sureti ile ölçeğe son hali verilmiştir.

Üçüncü aşamada, ölçek için belirlenen faktörlerin ve ölçeğin bütünlüğünün gerekli güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olup olmadığına dair araştırma yapılmıştır.

Araştırma tasarımının son aşaması ise, güvenilirlik ve geçerliği saptanan ölçeğin belirlenen evreni temsil gücüne haiz örnekleme uygulaması sonucunda toplanan veriler çerçevesinde araştırma hipotezinin test edilmesi, sonuç ve önerilerin sunulması aşamasıdır.

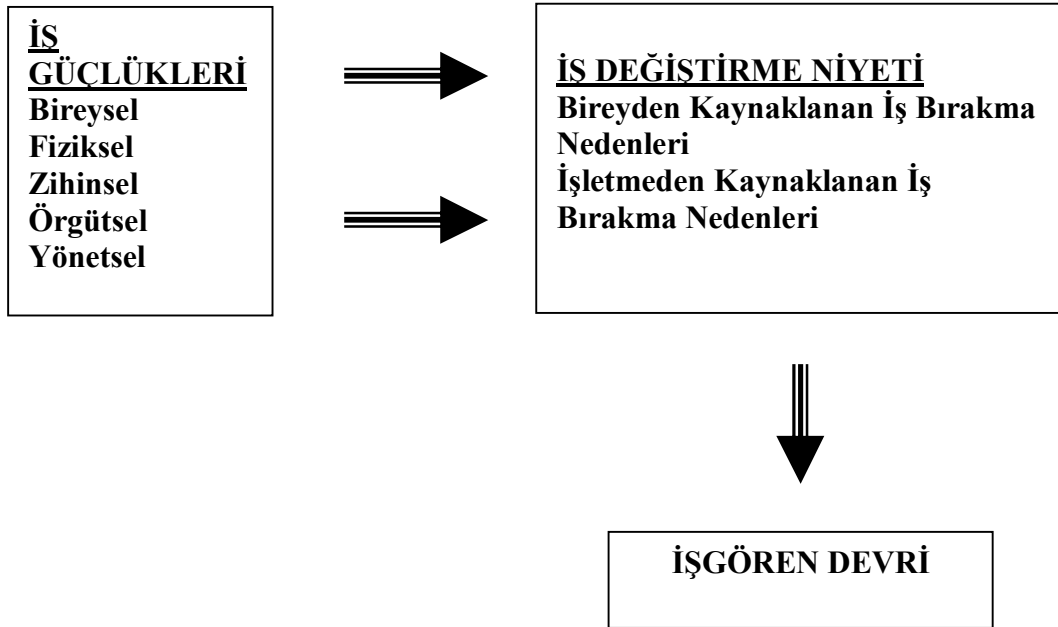
**Şekil 3. Araştırmanın Tasarımı**



#### 4.6.3. Araştırmanın Modeli

Otel işletmelerindeki kadın çalışanların iş güçlüklerinin iş değiştirme niyeti ve işgören devri üzerine etkilerini araştıran bu çalışma kapsamında, kadın çalışanlar için iş güçlüğü teşkil eden unsurlar bağımsız değişken, iş bırakma niyeti ve işgören devri ise bağımsız değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 4'te gösterilmektedir.

#### Şekil 4. Kadın Çalışanların İş Güçlüklerinin İş Değiştirme Niyeti ve İşgören Devri Üzerine Etkilerinin Teorik Modeli



#### 4.6.4. Evren ve Örneklem

Sezonluk çalışan otel işletmelerinde işgören devrinin farklı nedenleri olması sebebiyle çalışma işgören devrinin daha makul düzeylerde olduğu şehir otellerinde yapılmıştır. Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleri hedef alınmış, İstanbul'da faaliyet gösteren 43 beş yıldızlı otel işletmesi bu çalışmanın evreni olarak seçilmiştir. Otel yöneticileri ile irtibata geçilerek kadın çalışanlara anket yapılması talebinde bulunulmuş, bu talebi kabul eden 23 oteldeki 111 kadın çalışana anket yöntemi ile araştırma yapılmıştır. Söz konusu 23 otel işletmesinde toplam çalışan sayısı 5034 tür. 5034 çalışanın 1331 i kadındır(% 26,44 ü). Bu oran Türkiye genelini ve turizm sektörünü çok güzel yansıtmaktadır.



#### 4.6.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırma için veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın literatür taraması kapsamında ilgili yayınlara ulaşmak için akademik amaçlı veri tabanları, ilgili yerli/yabancı kamu ve özerk kurumların web siteleri ile Sakarya, İstanbul ve Eskişehir Anadolu Üniversitelerinin Kütüphanelerinden faydalanılmıştır. İlgili tezlerin taranmasında, yurt içinde yapılmış tezler için Yüksek Öğretim Kurulu Dokümantasyon Merkezi ve yurt dışı tezler için ise yurt dışındaki üniversitelerin elektronik tez veri tabanları ve 'ProQuest Dissertations and Thesis' veri tabanından faydalanılmıştır. Literatür taraması sürecinde araştırmanın ölçeğini oluşturmada yararlı olabilecek bilgiler ve soru örnekleri biriktirilmiştir.

Anket geliştirme aşamasında, literatür kapsamlı bir şekilde araştırılarak öncelikle bu araştırmanın planına benzer çalışmaların var olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. İş güçlükleri konu başlığı altında yerli literatürde yeterince çalışmanın yapılmadığı gözlenmiştir. Literatür tarandıktan sonra, farazi değişkenler değerlendirilip uzman görüşüne başvurulmuştur. Grup tartışması akabinde geliştirilen ölçek, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik istatistikleri Tablo 2 de görülebilir. Geliştirilen ölçeğin temel kaynağı, araştırmanın eksenini oluşturan, literatürde yer alan iş güçlükleri ve iş değiştirme nedenleridir.

**Tablo 2. Ölçeğin Güvenirlik İstatistikleri**

Alt Ölçek	Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
Algılanan İşgüçlüğü Ölçeği	,963	39
İşgüçlüğü'nün İş değiştirme ilişkisi araştırma etkisi ölçeği	,943	39
İş Değiştirme Niyeti Ölçeği	,886	24
Toplam Ölçek Güvenirliği	,938	102

#### 4.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmaya dair veriler değerlendirilirken belirtici istatistiklerden(frekans tabloları, yüzdelikler, grafikler) yararlanılmıştır. Demografik bilgiler ile ilgili soruların çoğunluğu açık uçlu sorular ya da seçenekli sorulardır(Ek 1). Ankette yer alan ifadelerden iş

güçlüğü ve tamamı 5’li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. 5’li likert ölçeğinde hazırlanmış ifadeler en olumlu(tamamen) 5, en olumsuz (asla) 1 puan verilerek değerlendirilmiştir.

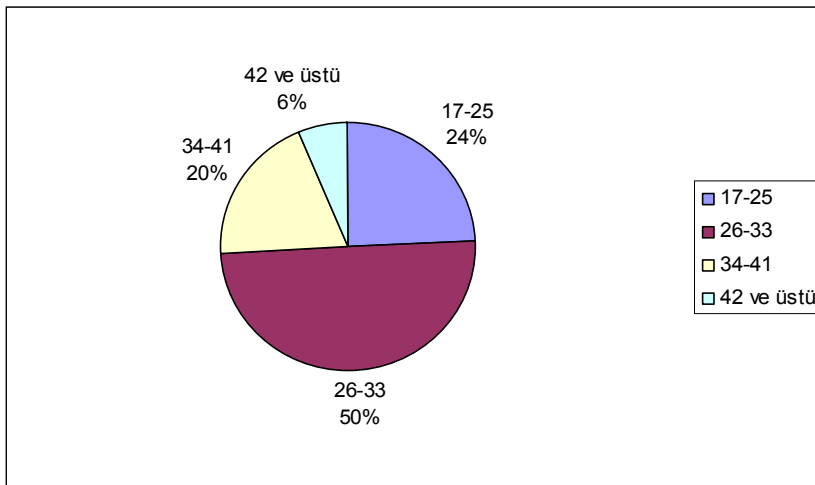
Kadın çalışanların iş güçlükleri ve bu güçlüklerin iş değiştirmeye etken olup olmadığı saptanırken cevapların aritmetik ortalaması alınmış, 5 üzerinden 0-1,66 arasında ortalamaya sahip değişkenler ‘Zayıf’ derecede, 1,67-3,33 arasındaki ortalamaya sahip değişkenler ‘Orta’ derecede, 3,34-5,00 ortalamaya sahip olan değişkenler ‘Yüksek’ derecede öneme sahip iş güçlüğü teşkil eden etkenler olarak sınıflandırılmıştır. Aynı şekilde bir sınıflandırma, aynı değişkenler için iş değiştirmeye etken olup olmadıkları konusunda da yapılmıştır ve iş değiştirme için ne derece öneme oldukları bulunmuştur. Daha sonra aynı değişkenlere verilen ‘İşimi zorlaştıran bir unsurdur’ ve ‘İşimi değiştirmek için önemli bir etkidir’ cevapları arasında korelasyon kurularak, iş güçlüğü teşkil eden unsurlar ile iş değiştirmek için önemli de önemli olanlar arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

#### 4.8. Araştırmanın Bulguları

##### 4.8.1. Kadın Çalışanlar ile İlgili Genel Bilgiler

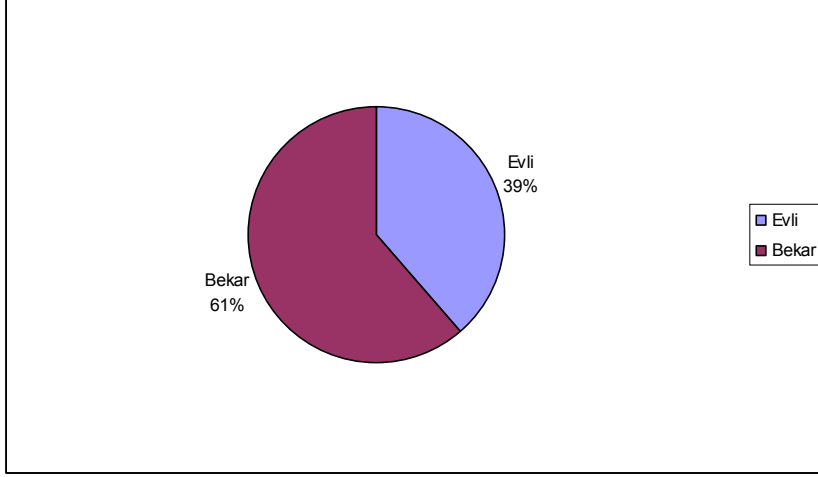
Araştırmaya katılan 111 kadın çalışanın % 50 si 26 ile 33 yaşları arasındadır. Bu yaş grubunu % 24 lük bir oranla 17 ile 25 yaş arasındakiler takip etmektedir. 34 ile 41 yaş arasındakiler % 20 lik bir dilimi teşkil ederken, 42 yaş ve üstünde çalışan kadınlar % 6 lık bir oranla en düşük dilimi teşkil etmektedir(Şekil 5).

##### Şekil 5. Kadın Çalışanların Yaş Dağılımı



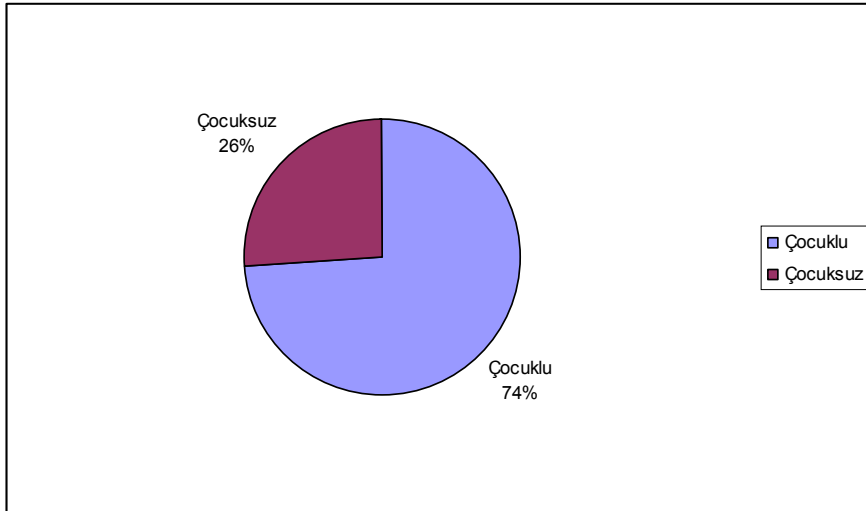
Araştırmaya dâhil olan kadın çalışanların % 61 i bekar iken % 39 u evlidir(Şekil 6).

### Şekil 6. Kadın Çalışanların Medeni Hal Durumu



Araştırmaya katılan kadınların % 74 ünün çocuğu yokken, % 26 sının çocuğu vardır(Şekil 7).

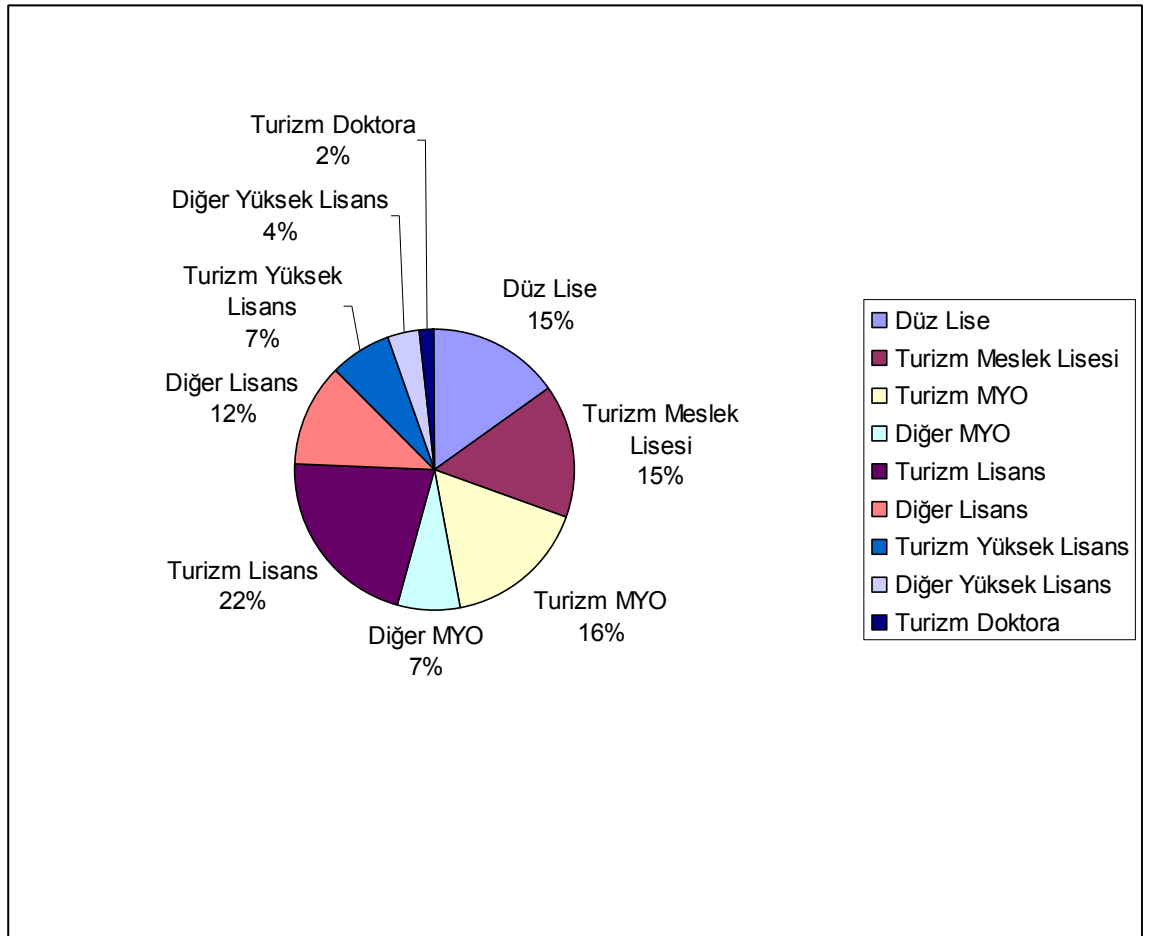
### Şekil 7. Kadın Çalışanların Çocuk Durumu



Araştırmaya katılan kadın çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında, en yüksek dilimi % 22 ile lisans düzeyinde üniversitelerin turizm bölümünden mezun olanların aldığı gözlemlenmiştir. Üniversitelerin turizm ön lisans programlarından mezun olanlar % 16 ile ikinci sıradadırlar. Düz lise ve meslek lisesi mezunlarının oluşturduğu dilimler % 15 erlik birer oranla daha sonra gelmektedir. Üniversitelerin diğer lisans programlarından mezun olanlar daha kadın çalışanlar arasında % 12 lik bir orana

sahiptir. Üniversitelerin turizm bölümlerinin yüksek lisans programlarında mezun olanlar % 7 lik bir orana sahip iken, diğer bölümlerin yüksek lisans programlarından mezun olanlar % 4 lük bir dilim oluşturmaktadır. Kadın çalışanlar arasında eğitim seviyesi bakımından en düşük orana % 2 lik bir oranla üniversitelerdeki turizm bölümlerinin doktora programlarından mezun olanlar sahiptir (Şekil 8).

**Şekil 8. Kadın Çalışanların Eğitim Durumu**



**Tablo 3. Kadın Çalışanların Mevcut İşletmelerinde Çalışma Süreleri**

	Frekans	%
1 Yıl	27	24,3
2 Yıl	24	21,6
3 Yıl	16	14,4
4 Yıl	10	9,0
5 Yıl	4	3,6
6 Yıl	6	5,4
7 Yıl	3	2,7
8 Yıl	11	9,9
9 Yıl	4	3,6
10 Yıl	4	3,6
14 Yıl	1	,9
15 Yıl	1	,9
Toplam	111	100,0

Kadın çalışanların % 24,3 ü şu anda çalıştıkları işletmede 1 yıldır, % 21,6 sı si 2 yıldır, % 14,4 ü 3 yıldır, % 9 u 4 yıldır, % 3,6 sı 5 yıldır, % 5,4 ü 6 yıldır, % 2,7 si 7 yıldır, % 9,9 u 8 yıldır, % 3,6 sı 9 yıldır, % 3,6 sı 10 yıldır, % 0,9 u 14 yıldır ve % 0,9 u 15 yıldır iş hayatlarına devam etmektedir(Tablo 3).

**Tablo 4. Kadın Çalışanların Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süreleri**

	Frekans	%
1 Yıl	18	16,2
2 Yıl	14	12,6
3 Yıl	13	11,7
4 Yıl	8	7,2
5 Yıl	9	8,1
6 Yıl	8	7,2
7 Yıl	4	3,6
8 Yıl	12	10,8
9 Yıl	8	7,2
10 Yıl	7	6,3
11 Yıl	2	1,8
12 Yıl	2	1,8
13 Yıl	1	,9
14 Yıl	3	2,7
15 Yıl	2	1,8
Toplam	111	100,0

Turizm sektöründeki toplam çalışma süresine gelindiğinde ise, araştırmaya katılan kadın çalışanların % 16,2 si 1 yıldır, 12,6 sı 2 yıldır, 11,7 si 3 yıldır, 7,2 si 4 yıldır, 8,1 i 5 yıldır, 7,2 si 6 yıldır, 3,6 sı 7 yıldır, 10,8 i 8 yıldır, 7,2 si 9 yıldır, 6,3 ü 10 yıldır, 1,8 i 11 yıldır, 1,8 i 12 yıldır, 0,9 u 13 yıldır, 2,7 si 14 yıldır ve 1,8 i 15 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır(Tablo 4).

**Tablo 5. Kadın Çalışanların Turizmden Önce Çalıştığı Sektörler**

	Frekans	%
Başka Sektörde Çalışmayan	94	84,7
Eğitim	1	,9
Gıda	2	1,8
Giyim	1	,9
Halkla ilişkiler	1	,9
İş makineleri	1	,9
Mağazacılık	4	3,6
Muhasebe	1	,9
Oyuncak	1	,9
Restoran	1	,9
Serbest	1	,9
Sigorta	1	,9
Tekstil	1	,9
Telekomünikasyon	1	,9
Toplam	111	100,0

Söz konusu kadın çalışanların % 84,7 si daha önce başka bir sektörde çalışmamıştır. Bununla birlikte % 3,6 sı daha önce mağazacılık, % 1,8 i gıda, % 0,9 u eğitim, % 0,9 u giyim, % 0,9 u halkla ilişkiler, % 0,9 u iş makineleri, % 0,9 u muhasebe, % 0,9 u oyuncak, % 0,9 u restoran, % 0,9 u tekstil, % 0,9 u telekomünikasyon, % 0,9 u serbest meslek ve % 0,9 u ise sigorta sektöründe çalışmıştır(Tablo 5).

**Tablo 6. Kadın Çalışanların Turizm Sektöründen Çalışmaya Başlamadan Önce Başka Sektörde Çalışma Süreleri**

	Frekans	%
Başka Sektörde Çalışmayan	94	84,7
1 Yıl	5	4,5
2 Yıl	4	3,6
3 Yıl	2	1,8
4 Yıl	3	2,7
6 Yıl	1	,9
7 Yıl	1	,9
14 Yıl	1	,9
Toplam	111	100,0

Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 4,5 i turizm sektöründe çalışmaya başlamadan önce 1 yıl, % 3,6 sı 2 yıl, % 1,8 i 3 yıl, % 2,7 si 4 yıl, % 0,9 u 6 yıl, % 0,9 u 7 yıl, % 0,9 u 14 yıl turizm sektörü dışında başka bir sektörde çalışmıştır(Tablo 6).

**Tablo 7. Kadın Çalışanlardan Öğrenciliklerinde Turizm Sektöründe Başarılı Olabilecek Yeterli Eğitimi Alma Durumu**

	Frekans	%
Öğrenciliği sırasında yeterli eğitimi aldığını düşünenler	63	56,8
Öğrenciliği sırasında yeterli eğitimi almadığını düşünenler	48	43,2
Toplam	111	100

Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 56,8 i öğrencilikleri sırasında turizm sektöründe başarılı olabilecek bir biçimde yeterli eğitimi aldıklarını düşünmektedir. Bununla birlikte % 46,2 si ise öğrencilikleri sırasında almış oldukları eğitimin turizm sektöründe başarılı olmak için yetersiz olduğunu düşünmektedir(Tablo 7).

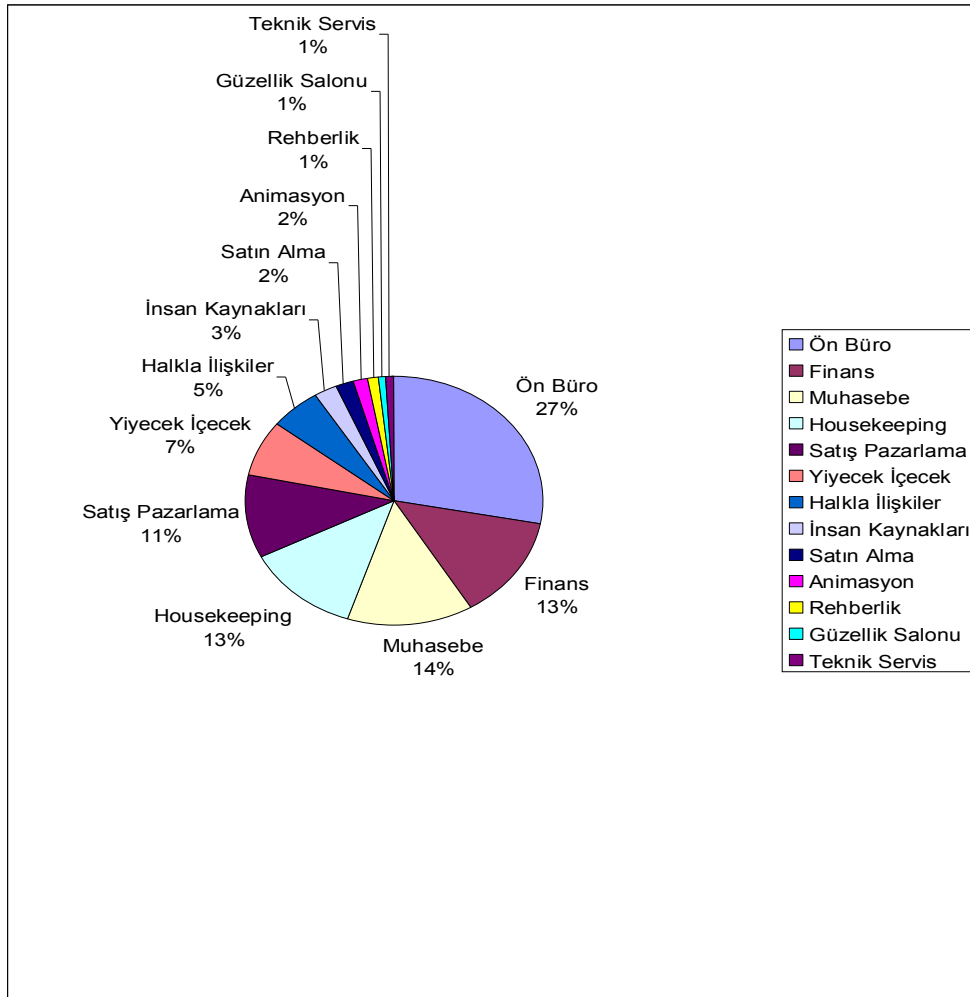
**Tablo 8. Kadın Çalışanların Mevcut Kurumlarında Çalışma Nedenleri**

Önem sırası	1.	2.	3.	4.	5.	Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	X5	X4	X3	X2	X1		
Mesai saatlerinin uygunluğu	14	1	5	4	9	33	3,21
Evime yakın olması	8	5	8	2	9	32	3,03
Çalışma koşullarının çok ağır olmaması	8	7	8	4	6	33	3,21
Ailemin baskısı	6	8	7	4	4	29	3,28
Gelir ve sosyal güvenlik imkânlarının yüksek oluşu	2	13	2	15	1	33	3
<b>Toplam</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>160</b>	<b>3,14</b>

Araştırmaya katılan kadın çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sebepleri Tablo 8 de önem sırasına göre verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların şu anda çalışmakta oldukları kurumda çalışma sebeplerinin başında mesai saatlerinin uygunluğu gelmektedir. İkinci sırada evlerine yakın olması, üçüncü sırada çalışma koşullarının ağır olmaması, dördüncü sırada aile baskısı ve son olarak da gelir ve sosyal güvenlik imkânlarının yüksek oluşu gelmektedir.

Mevcut durumda, araştırmaya katılan kadın çalışanların % 27 si ön büro, % 13 ü finans, % 14 ü muhasebe, % 13 ü housekeeping, % 11 i satış pazarlama, % 7 si yiyecek içecek, % 5 i halkla ilişkiler, % 3 ü insan kaynakları, % 2 si satın alma, % 2 si animasyon, % 1 i rehberlik, 1 i güzellik salonu ve % 1 i teknik servis departmanlarında çalışmaktadır(Şekil 9).

**Şekil 9. Kadın Çalışanların Mevcut Durumda Çalıştıkları Departmanlar**





**Tablo 9. Kadın Çalışanların Mevcut İşletmelerinde Daha Önce Çalıştıkları Departmanlar**

	Frekans	%
Daha önce başka bir departmanda çalışmayanlar	92	82,9
Finans	1	,9
Güvenlik	1	,9
Halkla İlişkiler	1	,9
Housekeeping	3	2,7
Muhasebe	1	,9
Ön Büro	4	3,6
Satış Pazarlama	2	1,8
Yiyecek İçecek	6	5,4
Toplam	111	100,0

Söz konusu kadın çalışanların % 92 si çalıştıkları işletmede daha önce başka departmanlarda çalışmamışlardır. % 5,4 ü daha önce yiyecek içecek, % 3,6 sı ön büro, % 2,7 si housekeeping, % 1,8 i satış pazarlama, % 0,9 u finans, % 0,9 u güvenlik, % 0,9 u halkla ilişkiler ve % 0,9 u muhasebe departmanlarında görev yapmıştır(Tablo 9).

**Tablo 10. Kadın Çalışanların Mesleki Eğitim Alma Durumu**

	Frekans	%
Okul dışında mesleki eğitim alanlar	5	4,5
Okul dışınca mesleki eğitim almayanlar	106	95,5
Toplam	111	100,0

**Tablo 11. Kadın Çalışanların Aldıkları Mesleki Eğitimler**

	Frekans	%
Okul dışında mesleki eğitim almayanlar	106	95,5
Dil eğitimi alanlar	1	,9
Dil eğitimi ve sistem programlama eğitimi alanlar	1	,9
Eğitim semineri alanlar	1	,9
Yönetici asistanlık eğitimi alanlar	1	,9
Yöneticilik eğitimi alanlar	1	,9
Toplam	111	100,0

Araştırmaya katılan kadın çalışanların sadece % 4,5 i okul dışında mesleki eğitim almıştır(Tablo 10). Çalışan kadınların % 0,9 u yalnızca dil eğitimi, % 0,9 u dil eğitimi ve sistem programlama eğitimi, % 0,9 u eğitim semineri, % 0,9 u yönetici asistanlık eğitimi ve % 0,9 u ise yöneticilik eğitimi almıştır(Tablo 11).

**Tablo 12. Kadın Çalışanların Mevcut İşlerinde Daha İyi Bir İş Arama Durumu**

	Frekans	%
Şu anda çalıştığından daha iyi bir iş arayanlar	41	36,9
Şu anda çalıştığından daha iyi bir iş aramayanlar	70	63,1
Toplam	111	100,0

**Tablo 13. Kadın Çalışanların Mevcut Organizasyonlarını Değiştirme Niyeti**

	Frekans	%
Mevcut organizasyonlarında çalışmaya başladıklarından beri ciddi olarak organizasyonlarını değiştirmeyi düşünenler	28	25,2
Mevcut organizasyonlarında çalışmaya başladıklarından beri ciddi olarak organizasyonlarını değiştirmeyi düşünmeyenler	83	74,8
Toplam	111	100,0

**Tablo 14. Kadın Çalışanların Mevcut Organizasyonlarını Kalma Niyeti**

	Frekans	%
Mevcut organizasyonlarında uzun süre kalmaya niyetli olanlar	69	62,2
Mevcut organizasyonlarında uzun süre kalmamaya niyetli olanlar	42	37,8
Toplam	111	100,0

Araştırmaya katılan kadınların % 36,9 u mevcut işinden daha iyi bir iş ararken, % 63,1 i bir iş aramamaktadır (Tablo 12). % 25,2 si ciddi çalışmakta olduğu işletmede çalışmaya başladığından beri ciddi olarak organizasyonunu değiştirmeyi düşünmekte, geri kalan % 74,8 i ise mevcut organizasyonunda çalışmaya başladığından beri ciddi olarak organizasyonunu değiştirmeyi düşünmemektedir (Tablo 13). Araştırmaya dahil olan çalışan kadınların % 62,2 si mevcut organizasyonlarında uzun süre kalmaya niyetli iken, % 37,8 i bu fikre sahip değildir (Tablo 14).

**Tablo 15. Kadın Çalışanları Turizmi Meslek Olarak Çalışma Nedenleri**

	Frekans	%
Konusu ve çalışma alanını sevdiği için seçen kadınlar	31	27,9
Kazancının yüksek olduğunu düşündüğü için seçen kadınlar	24	21,6
İş bulma olasılığının yüksek olduğunu düşündüğü için seçen kadınlar	8	7,2
Turizm alanında eğitim aldığı için seçen kadınlar	23	20,7
Diğer	25	22,5
Toplam	111	100,0

Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 27,9 u turizmin konusunu ve çalışma alanını sevdiği için turizmciği bir meslek olarak seçtiğini belirtirken, % 21,6 sı kazancının

yüksek olduğunu düşündüğü için, % 20,7 si turizm alanında eğitim aldığı için, % 7,2 si bu alanda iş bulma olasılığının yüksek olduğunu düşündüğü için ve geri kalan % 22,5 i ise diğer sebeplerden turizmciliği bir meslek olarak seçtiğini ifade etmiştir.

#### **4.8.2. Kadın Çalışanların İş Güçlüklerinin Tespitine İlişkin Veriler**

Araştırmaya katılan kadın çalışanların iş güçlüklerinin tespitine ilişkin sorular önem sırasına göre Tablo 17 de verilmiştir. Değişkenler önem sırası 1 den 5 e kadar derecelendirilmiş bir skala ile ölçülmüştür. Tablo 8 bu değişkenlerin kadın çalışanların verdikleri cevaplara göre ağırlıklı ortalamalarını vermektedir. Ölçümlerde 5 li bir ölçek kullanıldığı için ağırlıklı ortalaması 1,66 dan düşük olan değişkenler düşük derecede, 1,67-3,33 arasındakiler orta derecede, 3,34-5 arasındaki değişkenler yüksek derecede önemli olarak belirlenmiştir.

**Tablo 16. Kadın Çalışanların İş Güçlüklerine İlişkin Veriler**

Aşağıdaki ifadeler çalışanların işgüçlüğü alanlarını oluşturmaktadır. Bu ifadeler aynı zamanda yarattığı iş güçlüğü nedeniyle işten ayrılma niyeti (eğilimi) üzerinde de etkilidir. “1” ifadelerin belirttiği anlamla hemfikir olmama yönündedir. 5 ise ifadelerin belirttiği anlamla yüksek düzeyde hemfikir olma yönündedir.	Anket Verilerine İlişkin İstatistikler		
	İş güçleştirici etkisi		
	$\bar{x}$	Std. S.	Önem derecesi
24. Yöneticilerin bizim işimizi anlamaması ve/veya hafife alması	3,68	1,24	Yüksek
25. Yöneticilerin kariyer hedeflerimizi ve mesleki gelişmemizi desteklememesi	3,58	1,3	Yüksek
35. Gerekli ve uygun kaynaklar olmadan iş yapmak	3,58	1,28	Yüksek
20. Yöneticilerin davranışlarının sert ve acımasız olması	3,57	1,39	Yüksek
9. İşte yükselme olanaklarının eşit olmaması	3,51	1,26	Yüksek
36. Mümkün olan sürede en iyisini yapamamak	3,5	1,25	Yüksek
38. İş arkadaşları ve/veya müşterilerin cinsel taciz ve benzeri davranışları	3,49	1,46	Yüksek
21. İş ile ilgili karşılaştığım sorunlarda yöneticilerin yeterince destek olmaması	3,48	1,26	Yüksek
31. Yöneticimin işime gereğinden fazla müdahale etmesi	3,47	1,24	Yüksek
10. Özlük haklarının engellenmesi	3,45	1,41	Yüksek
1. İş yükünün fazla olması	3,45	1,04	Yüksek
14. Birlikte çalıştığım yöneticilerin işin yapılması açısından yetersiz olması	3,45	1,25	Yüksek
30. Birlikte çalıştığım diğer çalışanlar ile görev alanlarının çakışması	3,45	1,32	Yüksek
27. Yöneticilerin turizmdeki yeni gelişmelere ait bilgileri bize iletmemeleri	3,45	1,31	Yüksek
26. Farklı bölüm yöneticilerin işime karışması	3,44	1,33	Yüksek
39. İş arkadaşlarının yıldırımaya yönelik davranışların varlığı	3,42	1,35	Yüksek
28. Yöneticilerle ilişkinin istenilen düzeyde olmaması	3,37	1,21	Yüksek
34. İş zamanındaki çelişkili talepleri karşılayamıyor olmak.	3,34	1,32	Yüksek
19. Çalışanların kendi işi dışında başka işleri yapması	3,33	1,23	Orta
13. Çalıştığım kurumda yeterli sayıda personel olmaması	3,32	1,34	Orta
33. İşimi yapmak için yeteri kadar vakit bulamamak.	3,32	1,3	Orta
6. Konukların şikâyetleri nedeniyle bende oluşan duygusal yüklenmeler	3,31	1,2	Orta
17. Beklenmedik durumlardan dolayı işini planladığı gibi yapamamak	3,31	1,12	Orta
3. Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması	3,31	1,27	Orta
11. İş nedeniyle aileme yeterince zaman ayıramamam	3,3	1,1	Orta
18. Yapılan bir işin diğer bir işle çelişmesi	3,27	1,18	Orta
15. İş tanımının net yapılmaması	3,26	1,31	Orta
16. Çalıştığımız yerde iyi bir işbölümünün olmaması	3,26	1,23	Orta
12. İşin monotonluğu ve tek düzeliği	3,24	1,23	Orta
2. Hizmet verdiğimiz müşteri sayısının fazla olması	3,24	1,09	Orta
5. Kısıtlı olanaklardan dolayı gereken hizmeti tam olarak verememek	3,23	1,31	Orta
37. Daha önemli olanlardan ziyade basit görevleri yapmak zorunda olmak	3,21	1,22	Orta
22. Çalışanlar arasında gereğinden fazla rekabet olması	3,19	1,23	Orta
23. Yöneticiler arasında gereğinden fazla rekabet olması	3,18	1,25	Orta
4. İş yerinin hijyen koşullarının yetersiz olması	3,17	1,41	Orta
32. Almış olduğum eğitimin, turizm sektöründe iyi bir kariyer için yetersiz oluşu	3,17	1,39	Orta
29. İş ilişkilerinin son derece resmi olması	3,16	1,41	Orta
7. İş yaparken başkalarını sıkça danışılmasını n gerekliliği	3,14	1,23	Orta
8. İşin saygınlığının az olması	3,07	1,48	Orta

Yüksek derecede iş güçlüğü teşkil eden değişkenler yöneticiler ve yöneticilerin tutumları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kadın çalışanlar açısından, yöneticilerin kadın

Çalışanların işlerini anlamamaları ve hafife almaları, kadın çalışanların kariyer hedeflerini ve mesleki gelişmelerini desteklememeleri, kadın çalışanlara karşı davranışlarında sert ve acımasız olmaları, kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlarda yeterince destek olmamaları, kadın çalışanların işlerine gereğinden fazla müdahale etmeleri, işin yapılması açısından yetersiz olmaları, turizmdeki gelişmeleri kadın çalışanlara iletmemeleri, farklı bölüm yöneticilerinin kadın çalışanların işlerine karışmaları ve kadın çalışanların yöneticilerle ilişkilerinin istenilen düzeyde olmaması yüksek derecede iş güçlüğü teşkil etmektedir. Bununla birlikte işin gerekli ve uygun kaynaklar olmadan yapılması, iş zamanındaki çelişkili talepleri karşılayamamak ve iş yükünün fazla olması da yüksek derecede iş güçleştiren etkenlerdendir. Yüksek derecede diğer etkenler arasında işte yükselme olanaklarını eşit olmaması, cinsel taciz olayları, özlük haklarının engellenmesi, kadın çalışanların çalışma alanlarının diğer çalışanların çalışma alanları ile çakışması, mümkün olan sürede en iyiyi yapamamak ve iş arkadaşlarının yıldırmaya yönelik hareketleri bulunmaktadır.

#### **4.8.3. Kadın alışanların İş Değiştirme Nedenleri ile İlgili Veriler**

Araştırmaya katılan kadın çalışanların iş değiştirme nedenlerine ilişkin veriler Tablo 17 de verilmiştir. Kadın alışanlar açısından ankette bulunan tüm değişkenlerin iş bırakmak için orta derecede önemli olduğu görülmektedir.

**Tablo 17. Kadın Çalışanların İş Değiştirme Nedenlerine İlişkin Veriler**

Aşağıdaki ifadeler çalışanların işgüçlüğü alanlarını oluşturmaktadır. Bu ifadeler aynı zamanda yarattığı iş güçlüğü nedeniyle işten ayrılma niyeti (eğilimi) üzerinde de etkilidir. “1” ifadelerin belirttiği anlamla hemfikir olmama yönündedir. 5 ise ifadelerin belirttiği anlamla yüksek düzeyde hemfikir olma yönündedir.	Anket Verilerine İlişkin İstatistikler		
	İş değiştirme üzerinde etkisi		
	$\bar{x}$	Std. S.	Önem Derecesi
38. İş arkadaşları ve/veya müşterilerin cinsel taciz ve benzeri davranışları	3,31	1,43	Orta
10. Özlük haklarının engellenmesi	3,31	1,32	Orta
20. Yöneticilerin davranışlarının sert ve acımasız olması	3,28	1,34	Orta
9. İşte yükselme olanaklarının eşit olmaması	3,18	1,29	Orta
24. Yöneticilerin bizim işimizi anlamaması ve/veya hafife alması	3,17	1,19	Orta
39. İş arkadaşlarının yıldırımaya yönelik davranışların varlığı	3,17	1,32	Orta
25. Yöneticilerin kariyer hedeflerimizi ve mesleki gelişmemizi desteklememesi	3,14	1,2	Orta
21. İş ile ilgili karşılaştığım sorunlarda yöneticilerin yeterince destek olmaması	3,11	1,22	Orta
11. İş nedeniyle aileme yeterince zaman ayıramamam	3,1	1,18	Orta
1. İş yükünün fazla olması	3,05	1,26	Orta
35. Gerekli ve uygun kaynaklar olmadan iş yapmak	3,02	1,19	Orta
15. İş tanımının net yapılmaması	3,02	1,27	Orta
26. Farklı bölüm yöneticilerin işime karışması	2,98	1,22	Orta
31. Yöneticimin işime gereğinden fazla müdahale etmesi	2,98	1,04	Orta
19. Çalışanların kendi işi dışında başka işleri yapması	2,95	1,2	Orta
16. Çalıştığımız yerde iyi bir işbölümünün olmaması	2,95	1,12	Orta
14. Birlikte çalıştığım yöneticilerin işin yapılması açısından yetersiz olması	2,94	1,11	Orta
28. Yöneticilerle ilişkinin istenilen düzeyde olmaması	2,93	1,13	Orta
4. İş yerinin hijyen koşullarının yetersiz olması	2,92	1,32	Orta
12. İşin monotonluğu ve tek düzeligi	2,88	1,23	Orta
8. İşin saygınlığının az olması	2,87	1,34	Orta
34. İş zamanındaki çelişkili talepleri karşılayamıyor olmak.	2,83	1,2	Orta
30. Birlikte çalıştığım diğer çalışanlar ile görev alanlarının çakışması	2,79	1,13	Orta
23. Yöneticiler arasında gereğinden fazla rekabet olması	2,79	1,18	Orta
36. Mümkün olan sürede en iyisini yapamamak	2,77	1,14	Orta
5. Kısıtlı olanaklardan dolayı gereken hizmeti tam olarak verememek	2,76	1,18	Orta
6. Konukların şikâyetleri nedeniyle bende oluşan duygusal yüklenmeler	2,74	1,24	Orta
13. Çalıştığım kurumda yeterli sayıda personel olmaması	2,74	1,19	Orta
17. Beklenmedik durumlardan dolayı işini planladığı gibi yapamamak	2,73	1,08	Orta
18. Yapılan bir işin diğer bir işle çelişmesi	2,72	0,97	Orta
3. Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması	2,71	1,11	Orta
22. Çalışanlar arasında gereğinden fazla rekabet olması	2,7	1,11	Orta
37. Daha önemli olanlardan ziyade basit görevleri yapmak zorunda olmak	2,66	1,04	Orta
7. İş yaparken başkalarını sıkça danışılmasını n gerekliliği	2,64	1,11	Orta
32. Almış olduğum eğitimin, turizm sektöründe iyi bir kariyer için yetersiz oluşu	2,62	1,23	Orta
27. Yöneticilerin turizmdeki yeni gelişmelere ait bilgileri bize iletmemeleri	2,62	1,18	Orta
33. İşimi yapmak için yeteri kadar vakit bulamamak.	2,62	1,18	Orta
2. Hizmet verdiğimiz müşteri sayısının fazla olması	2,61	1,23	Orta
29. İş ilişkilerinin son derece resmi olması	2,49	1,14	Orta

Bu değişkenlerden kadın çalışanların maruz kaldığı cinsel taciz, özlük haklarının engellenmesi, yöneticilerin tutumlarını sert ve acımasız olması, işte yükselme olanaklarının eşit olmaması, yöneticilerin kadın çalışanların işlerini anlamaması, kadın çalışanların iş arkadaşlarının yıldırma ya yönelik davranışlarda bulunması, yöneticilerin kadın çalışanların kariyer hedeflerini ve mesleki gelişimlerini desteklememesi, işle ilgili karşılaşılan sorunlarda yöneticilerin kadın çalışanlara yeterince destek olmaması, iş yükünün fazla olması, kadın çalışanların gerekli ve uygun kaynaklar olmadan iş yapmak zorunda kalması ve iş tanımının net yapılmaması kadın çalışanların iş değiştirmelerine etkisi diğer değişkenlere göre daha fazla ön plana çıkmaktadır.

İş değiştirme nedenlerinden en az öneme sahip olanlar ise iş ilişkilerinin son derece resmi olması, hizmet edilen müşteri sayısının fazla olması, kadın çalışanların işlerini yapmak için yeterince vakit bulamaması, yöneticilerin turizmdeki gelişmeleri kadın çalışanlara iletmemesi, kadın çalışanların almış oldukları eğitimin turizm sektöründe iyi bir kariyer için yetersiz olması, iş yaparken sıkça başkalarına danışılması gerekliliği ve kadın çalışanların daha önemli olanlardan ziyade basit görevleri yapmak zorunda kalmasıdır.

#### **4.8.4. Kadın alışanların İş Güçlüklerinin İş Değiştirme Nedenleriyle İlişkisine Yönelik Veriler**

Kadın alışanların iş güçlüklerine ilişkin veriler ve iş değiştirme nedenlerine ilişkin veriler daha önce ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bölümde iş güçlüğü teşkil eden değişkenlerin iş değiştirmek için sebep teşkil edip etmediği araştırılmıştır. Anket sorularına verilen ‘İşimi güçleştiren bir etkidir’ ve ‘İşimi değiştirmek için önemli bir etkidir’ sorularına verilen cevaplar arasında korelasyon kurulmuştur(Tablo 18).

**Tablo 18. Kadın Çalışanların İş Güçlüklerinin İş Değiştirme Nedenleriyle İlişisine Yönelik Veriler**

Aşağıdaki ifadeler çalışanların işgüçlüğü alanlarını oluşturmaktadır. Bu ifadeler aynı zamanda yarattığı iş güçlüğü nedeniyle işten ayrılma niyeti (eğilimi) üzerinde de etkilidir. “1” ifadelerin belirttiği anlamla hemfikir olmama yönündedir. 5 ise ifadelerin belirttiği anlamla yüksek düzeyde hemfikir olma yönündedir.	Anket verilerine ilişkin istatistikler				
	İş güçleştirici etkisi (A)		İş değiştirme üzerinde etkisi (B)		A ile B Korelasyonu
	$\bar{X}$	Std. S.	$\bar{X}$	Std. S.	
24. Yöneticilerin bizim işimizi anlamaması ve/veya hafife alması	3,68	1,24	3,17	1,19	,351**
25. Yöneticilerin kariyer hedeflerimizi ve mesleki gelişmemizi desteklememesi	3,58	1,3	3,14	1,2	,327**
35. Gerekli ve uygun kaynaklar olmadan iş yapmak	3,58	1,28	3,02	1,19	,439**
20. Yöneticilerin davranışlarının sert ve acımasız olması	3,57	1,39	3,28	1,34	,486**
9. İşte yükselme olanaklarının eşit olmaması	3,51	1,26	3,18	1,29	,362**
36. Mümkün olan sürede en iyisini yapamamak	3,5	1,25	2,77	1,14	,339**
38. İş arkadaşları ve/veya müşterilerin cinsel taciz ve benzeri davranışları	3,49	1,46	3,31	1,43	,468**
21. İş ile ilgili karşılaştığım sorunlarda yöneticilerin yeterince destek olmaması	3,48	1,26	3,11	1,22	,339**
31. Yöneticimin işime gereğinden fazla müdahale etmesi	3,47	1,24	2,98	1,04	,504**
10. Özlük haklarının engellenmesi	3,45	1,41	3,31	1,32	,503**
1. İş yükünün fazla olması	3,45	1,04	3,05	1,26	,389**
14. Birlikte çalıştığım yöneticilerin işin yapılması açısından yetersiz olması	3,45	1,25	2,94	1,11	,465**
30. Birlikte çalıştığım diğer çalışanlar ile görev alanlarının çakışması	3,45	1,32	2,79	1,13	,362**
27. Yöneticilerin turizmdeki yeni gelişmelere ait bilgileri bize iletmemeleri	3,45	1,31	2,62	1,18	,368**
26. Farklı bölüm yöneticilerin işime karışması	3,44	1,33	2,98	1,22	,376**
39. İş arkadaşlarının yıldırımaya yönelik davranışların varlığı	3,42	1,35	3,17	1,32	,373**
28. Yöneticilerle ilişkinin istenilen düzeyde olmaması	3,37	1,21	2,93	1,13	,412**
34. İş zamanındaki çelişkili talepleri karşılayamıyor olmak.	3,34	1,32	2,83	1,2	,335**
19. Çalışanların kendi işi dışında başka işleri yapması	3,33	1,23	2,95	1,2	,278**
13. Çalıştığım kurumda yeterli sayıda personel olmaması	3,32	1,34	2,74	1,19	,369**
33. İşimi yapmak için yeteri kadar vakit bulamamak.	3,32	1,3	2,62	1,18	,402**
6. Konukların şikâyetleri nedeniyle bende oluşan duygusal yüklenmeler	3,31	1,2	2,74	1,24	,504**
17. Beklenmedik durumlardan dolayı işini planladığı gibi yapamamak	3,31	1,12	2,73	1,08	,341**
3. Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması	3,31	1,27	2,71	1,11	,471**
11. İş nedeniyle aileme yeterince zaman ayıramamam	3,3	1,1	3,1	1,18	,368**
18. Yapılan bir işin diğer bir işle çelişmesi	3,27	1,18	2,72	0,97	,345**
15. İş tanımının net yapılmaması	3,26	1,31	3,02	1,27	,438**
16. Çalıştığımız yerde iyi bir işbölümünün olmaması	3,26	1,23	2,95	1,12	,455**
12. İşin monotonluğu ve tek düzeliği	3,24	1,23	2,88	1,23	,260**
2. Hizmet verdiğimiz müşteri sayısının fazla olması	3,24	1,09	2,61	1,23	,414**
5. Kısıtlı olanaklardan dolayı gereken hizmeti tam olarak verememek	3,23	1,31	2,76	1,18	,618**
37. Daha önemli olanlardan ziyade basit görevleri yapmak zorunda olmak	3,21	1,22	2,66	1,04	,300**
22. Çalışanlar arasında gereğinden fazla rekabet olması	3,19	1,23	2,7	1,11	,467**
23. Yöneticiler arasında gereğinden fazla rekabet olması	3,18	1,25	2,79	1,18	,489**
4. İş yerinin hijyen koşullarının yetersiz olması	3,17	1,41	2,92	1,32	,638**
32. Almış olduğum eğitimin, turizm sektöründe iyi bir kariyer için yetersiz oluşu	3,17	1,39	2,62	1,23	,489**
29. İş ilişkilerinin son derece resmi olması	3,16	1,41	2,49	1,14	,484**
7. İş yaparken başkalarını sıkça danışılmasını n gerekliliği	3,14	1,23	2,64	1,11	,368**
8. İşin saygınlığının az olması	3,07	1,48	2,87	1,34	,485**



Yüksek derecede iş güçlüğü teşkil eden iş arkadaşları ve müşterilerin cinsel taciz ve benzeri davranışları iş değiştirmek için de önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Gerekli ve uygun kaynaklar olmadan iş yapmak da kadınlar açısından hem yüksek derecede iş güçlüğü teşkil etmekte hem de iş değiştirmek için bir etken olarak ön plana çıkmaktadır.

Yöneticilerin davranışlarıyla ilgili olan işi güçleştiren etkenlerin iş değiştirmek için de birer sebep olduğu görülmektedir. Bunlar yöneticilerin sert ve acımasız olması, yöneticilerin kadın çalışanların işine gereğinden fazla karışması, yöneticilerin kadın çalışanların işine gereğinden fazla müdahale etmesi, kadın çalışanların birlikte çalıştığı yöneticilerin işlere gereğinden fazla müdahale etmesi ve yöneticilerle olan ilişkilerin istenilen seviyede olmamasıdır.

Yine yüksek derecede iş güçlüğü teşkil eden özlük haklarının engellenmesi de iş değiştirme için önemli bir nedendir.

İş güçlüğü teşkil eden değişkenlerden işin monotonluğu ve tekdüzeliğinin ve çalışanların kendi işi dışında başka kişilerin işlerini yapmasının iş değiştirme ile bir korelasyon kurulduğunda en düşük korelasyona sahip olan etkenler olduğu görülmüştür.

#### **4.8.5. Kadın Çalışanların İş Değiştirme Niyeti ile İlgili Veriler**

Araştırmaya katılan kadın çalışanların iş değiştirme niyetine ilişkin veriler Tablo 19 da ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 19. Kadın Çalışanların İş Değiştirme Niyeti ile İlgili Veriler**

<i>İşten ayrılma kararına</i> ilişkin değişkenlere ait önem düzeyi istatistikleri (“1” işten ayrılma kararında çok az etkili; “5” işten ayrılma kararında çok etkili)	$\bar{x}$	Std. S.	Önem Derecesi
3. Ücret ve ek ödemelerin noksanlığı	3,57	1,09	Yüksek
5. Başka yerdeki iş olanakları	3,53	1,04	Yüksek
24. Etik dışı olarak algıladığım talimatları yapmak zorunda olmam	3,52	1,27	Yüksek
23. Firmanın ekonomik belirsizliği	3,51	1,17	Yüksek
20. İşverenden memnun olmama	3,50	1,18	Yüksek
1. İlerleme şansının az olması	3,41	1,20	Yüksek
17. Bilgi, beceri ve kabiliyetimin bu işe uygun olmaması	3,41	1,18	Yüksek
11. Çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik	3,39	1,10	Yüksek
16. İlerleme ve terfi olanaklarının azlığı ve/veya adil olmaması	3,38	1,28	Yüksek
7. İş tatminin azlığı	3,38	1,09	Yüksek
8. Yöneticilerimle yaşadığım çatışma	3,31	1,22	Orta
4. İşin gerektirdiği gün/gece çalışma saatleri	3,22	1,13	Orta
9. Aşırı iş yükü	3,20	1,19	Orta
18. İşin amaç ve öncelikler ile bireysel amaç ve önceliklerimin çelişmesi	3,19	1,25	Orta
22. İşin karakteristiklerini benimsemem	3,17	1,12	Orta
13. İşletme kültürü ile yaşadığım uyumsuzluk	3,12	1,15	Orta
21. Kurumun içinde barındırdığı kültürel çelişkiler	3,12	1,16	Orta
2. Çalışma koşullarının fazlalığı	3,10	1,09	Orta
14. Turizm endüstrisinden memnun olmamak	3,10	1,10	Orta
6. Kuruma olan sadakatin azlığı	3,04	1,15	Orta
12. İşe almada zayıf eleman seçimi zafiyeti	3,04	1,17	Orta
10. Personel için eğitim imkânlarının azlığı	3,01	1,09	Orta
15. İş hayatı/özel hayat çelişkisi	3,00	1,05	Orta
19. Şirket kurallarını benimseyememe	2,99	1,23	Orta

Araştırmaya katılan kadın çalışanların vermiş oldukları cevaplara göre iş değiştirme niyetini en fazla etkileyen etken ücret ve ek ödemelerin noksanlığıdır. Başka yerlerdeki iş olanakları bundan sonra gelmektedir. Kadın çalışanların etik dışı olarak algılanan talimatları yapmak zorunda kalması da işten ayrılma kararında büyük önem taşımaktadır. Firmanın ekonomik belirsizliği, çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik ve işverenden memnun olmama işverenden ve işletmeden kaynaklanan ve iş bırakma kararına yüksek derecede etki eden faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışan kadınların yapmakta oldukları işten tatmin olmamaları ve işin bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun olmaması kişiden kaynaklanan ve yüksek derecede önemli etkenler olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırma göstermiştir ki, kadın çalışanlar çalıştıkları işletmede ilerleme ve terfi olanaklarını da düşünmektedir. Terfi olanaklarının azlığı ve/veya adil olmaması kadın çalışanlar açısından iş değiştirme kararında yüksek derecede önemlidir.

## SONUÇ

Araştırmaya katılan kadın çalışanların vermiş oldukları cevaplara dayanarak ortaya konan iş güçlükleri ve bunların iş değiştirme niyeti üzerine etkilerine bakıldığında, iş gücünün teşkil eden tüm etkenlerin iş değiştirme için de birer sebep olduğu sonucuna varılabilir.

Anket verilerine dayanarak yönetsel etkenlerin yüksek derecede iş gücünü teşkil ettiği söylenebilir. Yöneticilerin kadın çalışanların işlerini anlamaması ve/veya hafife alması, kadın çalışanların kariyer hedeflerini ve mesleki gelişimlerini desteklememesi, kadınlara karşı davranışlarının sert ve acımasız olması, kadın çalışanların işle ilgili karşılaştıkları sorunlara gerektiği şekilde destek olmaması, kadın çalışanların işlerine gereğinden fazla müdahale etmesi, yöneticileri işin yapılması açısından yetersiz olması, yöneticilerin turizmdeki yeni gelişmeleri kadın çalışanlara aktarmaması ve farklı bölümlerden yöneticilerin kadın çalışanların işlerine karışması yüksek derecede iş gücünü teşkil etmektedir. Bu etkenler aynı zamanda iş değiştirmek için de birer nedendir ve işletmeler açısından işgören devrini düşürmek için göz önünde bulundurulmalıdır.

Yönetsel etkenlerin bu derece üst düzeyde iş gücünü tespit etmesi yönetim kademesi ile alt kademe arasında ciddi bir iletişim eksikliğinin olduğunun da en açık göstergelerinden bir tanesidir. Kadın çalışanların yönetim ile arasında olan bağların kuvvetlendirilmesi gereği açıktır. Kadın çalışanların yönetime katılmasını sağlamak bu sorunun çözümü için etkili bir adım olabilir. Kadın çalışanları yönetim kademesinde söz sahibi kılmak örgüte karşı olan bağlılıklarını arttırabilir ve aradaki iletişim eksikliğinin giderilmesinde etkili olabilir. Bu şekilde kadın çalışanlar üst düzey yönetimle daha yakın ilişkiler kurabilir ve sorunlarını daha rahat üst düzey yönetime aktarabilir. Görev tanımlarının iyi yapılması ve sorumluluk alanının belirlenerek bunun yöneticiler dahil tüm çalışanlara bildirilmesinin farklı birim yöneticilerinin kadın çalışanların işlerine karışması konusunda yardımcı olabileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 80 i üniversitelerin meslek yüksekokulu, lisans, yüksek lisans ve doktora bölümlerinden mezun olmuştur. Bu da göstermektedir ki, son yıllarda otel işletmelerindeki kadın çalışanlar arasında üniversite mezunlarının

sayısı artmıştır. Üniversite mezunu olan kadın çalışanların kariyer hedeflerini yüksek tutması iş gücünün kapsamının genişlemesine neden olmuştur. Zira araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanlar açısından işte yükselme ve terfi olanaklarının az olması da iş gücünü teşkil etmektedir ve bunun da işgören devir hızı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu çerçevede kadın çalışanlara da erkek çalışanlar gibi kariyer hedefleri çizmek ve terfi olanakları konusunda objektif davranmak gereği ortaya çıkmıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın çalışanlar için gerekli ve uygun kaynaklar olmadan iş yapmak zorunda kalmak, iş yükünün fazla olması, personel azlığı ve mesai saatlerinde dinlenme imkânlarının az olması gibi etkenler otel işletmelerindeki kadınlar açısından fiziksel işgücünü artıran etkenler olarak ön plana çıkmıştır ve kadın çalışanların iş değiştirmeleri üzerine etkileri olduğu bulunmuştur. Ayrıca hizmet edilen müşteri sayısının fazla olması, kadın çalışanların kendi işleri dışında başka işleri de yapması, işbölümünün düşük olması kadın çalışanların fiziksel olarak zorlamakta ve işlerini güçleştirmektedir ve işgören devrine neden olan nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin personel sayısını değerlendirerek, iş yükünün fazla olduğu yerlerde personel sayısını artırması iş yükünü hafifletebilir. Vardiya sayısının artırılması ya da esnek çalışma saatlerinin getirilmesi ve dinlenme imkânlarının artırılması kadın çalışanların fiziksel yüklenmelerini en aza indirgeyerek daha verimli çalışması için etkili olabilecek yöntemlerdir.

Konukların şikayetleri, işin monotonluğu ve tek düzeliği, kısıtlı imkanlardan dolayı gereken hizmeti tam olarak verememek, işin saygınlığının az olması ve daha önemli olanlardan ziyade daha basit görevleri yapmak kadın çalışanlarda duygusal yüklenmeler oluşturabilmektedir. Bunlar da zihinsel iş gücünü oluşturmakta ve bir diğer iş değiştirme nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin monotonluğunu ve tek düzeliğini ortadan kaldırmak için kadın çalışanların mesai ortamları ya da departmanları yine kabiliyetlerine göre düzenli aralıklarla değiştirilebilir. Bu şekilde kadın çalışanlar hem yeni işler öğrenecek hem de farklı konularda çalışarak monotonluk ortadan kalkacaktır. Paternal bir yönetim anlayışı içerisinde en alt kademedен en üst kademeye kadar kadın çalışanların fikrinin alınması ve kadın çalışanlara yapılan her işin saygın olduğunu

fikrinin benimsenilmesi kadınların işleriyle ilgili olumlu fikirler geliştirmesini sağlayabilir.

Kadın çalışanlar açısından iş gücü yaratan en önemli faktörlerden bir tanesi de diğer çalışanlar ve/veya müşterilerin cinsel taciz ve benzeri davranışlarına maruz kalmalarıdır. Bu değişken iş değiştirme nedenleri arasında en üst sırada yer almaktadır. Müşteriler tarafından çalışan kadınlara karşı yapılan tacizi engellemek zor olmakla birlikte, çalışanlardan gelecek taciz olaylarını engellemek mümkündür ve yönetimler tacizi gerçekleştirenlere karşı yaptırımını yüksek önlemler alabilir.

Örgüt içerisindeki iş ilişkilerin son derece resmi olması ve yöneticilerin ve çalışanların arasındaki rekabetin gereğinden fazla olması örgütsel olarak ortaya çıkan iş güçlükleridir. Örgüt kültürünü arttıracak faaliyetler düzenlenerek çalışanların yönetim ile kaynaşması sağlanabilir, bu şekilde hem işgörenler ve yönetim arasındaki, hem de yönetimin kendi arasındaki ilişkiler kuvvetlendirilebilir. Sıcak ilişkiler yönetim arasında gereğinden fazla olan rekabetin makul seviyelere düşmesine yardımcı olabilir.

Kadının aile içerisindeki işlevi ve görevi toplumca kabul gören bir unsurdur. Otel işletmelerindeki kadın çalışanların ailelerine yeterince vakit ayıramamaları da önemli bir iş gücü ve iş değiştirme nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda yapılabilecekler kısıtlı olmakla birlikte özellikle anne olan kadın çalışanlara çocuk bakımı ile ilgili hizmetler konusunda yardımcı olunabilir.

Sosyal güvenlik ve özlük hakları kadınları zihinsel olarak meşgul etmekte ve işlerini güçleştiren bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu, kadınların eğitim seviyesinin arttığı ve kadınların da erkekler gibi bağımsız birer birey olarak toplum içinde var olma çabası gösterdiğinin en önemli göstergelerinden biri olabilir. Eğitim alan ve para kazanan kadın erkekten bağımsız düşünmeye başlamış ve sosyal güvenlik ve özlük hakları kadın çalışanlar açısından da önem arz etmeye başlamıştır. Bu yüzden sosyal güvenlik ve özlük hakları konusunda tüm çalışanlara adilane davranmak önemlidir.

Kadın çalışanların iş değiştirme niyetlerine gelindiğinde ücret ve başka yerdeki iş olanaklarının ön plana çıktığı söylenebilir. Bu da tekrar kadın çalışanlar açısından, kariyer ve terfi olanakları ile birlikte ücretin iş değiştirmede çok önemli olduğunu göstermektedir. Bunlar dışında iş değiştirme niyetini kadın çalışanların etik dışı olarak

algılanan talimatları yapmak zorunda kalması, firmanın ekonomik belirsizliği, çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik, işverenden memnun olmama işverenden ve işletmeden kaynaklanan ve iş bırakma kararına yüksek derecede etki eden faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışan kadınların yapmakta oldukları işten tatmin olmamaları ve işin bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun olmaması kişiden kaynaklanan ve yüksek derecede önemli etkenler olarak ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırma göstermiştir ki, kadın çalışanlar çalıştıkları işletmede ilerleme ve terfi olanaklarını da düşünmektedir. Terfi olanaklarının azlığı ve/veya adil olmaması kadın çalışanlar açısından iş değiştirme kararında yüksek derecede önemlidir.

Araştırmaya katılan kadın çalışanların işlerini bırakma ya da değiştirme niyetini etkileyen nedenlerin daha çok işletmeden kaynaklanan iş değiştirme ya da işi bırakma nedenleriyle örtüştüğü söylenebilir. Bunlar ücret, kariyer ve terfi olanakları, iş tatmini, işyerindeki taciz olayları, fiziksel çalışma koşullarından kaynaklı nedenler, iş garantisi ya da sosyal güvenliğin eksikliğinden kaynaklanan nedenler, iş ve çalışma koşullarından kaynaklanan nedenler, örgüt içi iletişimin eksikliği, yönetim anlayışı, işletmenin etik anlayışı, daha iyi iş imkânları, iş ve özel hayat çelişkisi ve turizm endüstrisinden memnun olmama olarak özetlenebilir. Bunların yanı sıra az olmakla birlikte bireyden kaynaklanan iş bırakma nedenlerinin de olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak işletmeler, kendileri açısından yüksek maliyetler anlamına gelebilecek yüksek işgören devri oranını makul seviyelerde tutmak için ilkönce kendilerinden kaynaklanan sebepleri gözden geçirmeli ve bunları ortadan kaldırmalıdır. İşletmelerin verdiği ücretler hem cari ücrete uygun, hem de çalışanların yaşam standartlarını yükseltecek nitelikte olmalıdır, işletmeler çalışanları için iyi birer kariyer planı çizmelidir, çalışanlar arasında adil davranmalıdır. Kadın çalışanlar için çalışma ve iş koşullarını iyileştirmeli, iş garantisini verebilmelidir. Sosyal güvenlik imkanlarını olabildiğince üst düzeyde tutmalı, örgüt içi iletişimi arttırmalıdır. Kadın çalışanlar açısından çok önemli bir iş değiştirme nedeni olan cinsel tacize karşı yaptırımlarını da arttırmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Ayhan (1994), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Personel Eğitim Merkezi (PEGEM) Yayın No: 7, Ankara.
- AKAT, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak (1997), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- AKAT, Ömer (2000), *Turizm İşletmeciliği*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- AKTAŞ, Ahmet (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ofset Repromat, Ankara.
- AKTAŞ, Ahmet (2002), *Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi*, Azim Matbaacılık, Antalya.
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, IV. Baskı, İzmir.
- ALTAN, Ömer Zühtü (2004), *Sosyal Politika Dersleri*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1592, Eskişehir.
- ALTAN, Şengül ve Aysel Ersöz (1994), “Kadının Çifte Yükümlülüğü”, Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni, Sayı:2, Mart 1994, s.12.
- ALTINDAL, Aytunç (1991), *Türkiye’de Kadın, İnceleme*, Anahtar Kitaplar Yayınevi, 5.Basım, İstanbul.
- APOSTOLOPOLUOS, Yiorgos, Sevil F. Sönmez ve Dallen J. Timothy (2001), *Women as Producers and Consumers of Tourism in Developing Regions*, Praeger Publishers, Westpoint, USA.
- BALTA, Evren, Özlem Koçyiğit ve Diğerleri (1997), *Elli Yıllık Emek Elli Yıllık Mücadele Deneyimi*, Cilt:1, Haziran 1997, OLEYİS Yayını.
- BARON, R. ve J. RODIN (1978), “Perceived control and crowding stress”, Editörler: A. Baum, J. Singer ve S. Valine, *Advances in Environmental Psychology*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s.145-190
- BATIGÜN, A.D. ve N. H. ŞAHİN (2006), “İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-Tipi kişilik ve iş doyumu”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, s. 32–45

- BATMAN, Orhan (1999), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, Sakarya.
- BİLGİN, N. (1985), *Çevre Psikojisi*, Ege Üniv. Basımevi, İzmir.
- BİNGÖL, Dursun (1997) *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Üçüncü Baskı, İstanbul.
- BLAU, Gary (1993), *Further Exploring The Relationship Between Job Search And Voluntary Individual Turnover*, Personnel Psychology Inc., USA.
- BOYD, M., M.A. Mulhivil ve J. Myles (1995), “Gender, Power and Postindustrialism”, Editör: Jerry A. Jacobs, *Gender Inequality at Work*, Sage Publications, UK., s. 183.
- BREATHNACH, Proinnsias, Marion Henry ve Diğerleri (1994), “Gender in Irish Tourism Employment”, Editörler: Vivian Kinnaird ve Derek Hall, *Tourism a Gender Analysis*, John Wiley&Sons Inc., USA, s. 52-73.
- BURRELL, Jean, Simonetta Manfredi ve Diğerleri (1997), “Equal Opportunities for Women Employees in the Hospitality Industry: A Comparison between France, Spain, Italy and The UK.”, *Int.J.Hospitality Management*, Cilt:16, Sayı:2., s. 171-179.
- CASSIDY, T. (2000), “Stress, healthiness and health behaviors: an exploration of the role of life events, daily hassles, cognitive appraisal and the coping process”, *Counseling Psychology Quarterly*, Cilt: 13, Sayı: 3, s. 93-311.
- CATHERINE W., ve Pay Pine, (2003) “Women in Man in Hotel Management in Hong Kong :Perceptions of Gender and Career Development Issues”, *Hospitality Management*, Sayı:22., s. 85-102.
- COFFEY, Robert E., Curtis W. Cook ve Phillip L. Hunsaker (1994). *Management and Organizational Behavior*, Austen Pres, USA.
- ÇAKIR, Serpil ve Necla Akgökçe (1990), *Kadın Araştırmalarında Yöntem*, Sel Yayıncılık, İstanbul
- CUKIER, Judie, Joanne Norris ve Geoffrey Wall (1996), “The Involvement of Women in the Tourism Industry of Bali Indonesia”, *Journal of Development Studies*, Kasım, Cilt:33, Sayı:2., s. 248-271.



- DALAY, İsmail (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43: Adapazarı.
- DENLİ, Saniye (2008), “Ev Eksenli Çalışma ve Kadınların Talepleri”, *Hava İş Sendikası Dergisi*, Şubat Mart 2008, s. 34-35.
- DESS, Gregory G. Ve Jason D. Shaw (2001), “Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance”, *Academy of Management Review*, Cilt:26, Sayı:3, s. 446-456.
- DİKBAYIR, Gülfer (1998), “Kadın ve Erkeklerin Gelir Getirmeyen Faaliyetlerinin İncelenmesi”, *4.Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı*, Ege Üniversitesi Yayını.
- DİNÇER, Ö. (1996), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul
- DOHERTY, Liz ve Simonetta Manfredi (2001), “Women’s Employment in Italian and UK Hotels”, *Hospitality Management*, Sayı:20., s. 61-67.
- ECEVİT, Yıldız, (1998), “Türkiye’de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi”, *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Türkiye İş Bankası, İMKB.Tarih Vakfı Yayını.
- EKİN, Nusret (1968), *İşgücü ve Ekonomik Gelişme*, İ.Ü.Yayın No:1397, İstanbul.
- EKİN, Nusret (1990), *Değişen Bir Toplumda Kadının İstihdam İmkânlarının Geliştirilmesi*, İş ve İşçi Bulma Kurumu Yayını, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınevi, 4. Baskı, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay. No: 266, İşletme İktisadı Enstitü Yayın No: 158, 2. Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul.
- ERKAN, Necmettin (2000), *Ergonomi*, MPM Yayınları, Ankara.

- EROĞLU, Feyzullah (2000), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.
- ERTÜRK, Şükran (2008), *Çalışma Hayatımızda Kadın Erkek Eşitliği*, Belediye-İş Yayınları, Ankara.
- EYÜBOĞLU, Dilek (1999), *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesindeki Yetersizlikler*, MPM Yayınları, Yayın No:637, Ankara.
- EYÜBOĞLU, Dilek, Gülten İncir ve Diğerleri (2000), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, Ocak 2000.
- FAIRBROTHER, Kerry ve James Warn (2003), “Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 18. Sayı: 1., s. 8-21.
- FINDIKÇI, İlhami (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Dizisi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 4. Baskı, İstanbul
- GARDNER, James E. (1986), *Stabilizing The Workforce*, Quorum Books, USA.
- GEYLAN, Ramazan, (2000), *Personel Yönetimi*, Birlik Yayınları, Eskişehir.
- GEYLAN, Ramazan, (2001), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Birlik Yayınları, Eskişehir.
- GREENBERG, Jerald ve Robert A. Boron (1993), *Behaviour in Organizations*, Simon&Schuster Inc., Fourth Edition, USA.
- GIDDENS, Anthony (2000), *Sosyoloji*, Çeviren: Hüseyin Özel & Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara.
- GÜNDÜZ, Ferhan (2000), “Kadın İşgücünün Türkiye Ekonomisine Katılımı”, içinde: *Eyüp Kerimoğlu'na Armağan*, Önder Matbaacılık, Sivas.
- HALİS, Mine (2007), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşgüçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkilerinin İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- HARKINS, Phillip J. (1998), “Why Employees Stay Or Go?”, *Workforce*, Cilt: 77. Sayı: 10, Ekim, s. 74-78.

- HELLRIEGEL, Don, John W. Solum ve Richard W. Woodman (1992), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Sixth Edition, USA.
- HINRICHS, John R. (1980), *Controlling Absenteeism and Turnover*, Work In America Institute Inc., New York.
- HİNKİN, Timothy R. ve J. Bruce Tracey (2000), “The Cost of Turnover”, *Cornell Quarterly Hotel and Restaurant Administration*, Cilt: 41, Sayı: 3, Haziran, s. 52-61.
- <http://www.hukuki.net/kanun/2000760.35.frameset.asp>, (Erişim tarihi: 15/10/2009).
- <http://www.turob.net/NewsDetail.aspx?newsId=10611>, (Erişim Tarihi: 05/10/2009).
- <http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf> (Erişim Tarihi: 06/08/2009).
- İstihdam Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu (2004), TİSK Yayın No:242, Mayıs 2004.
- IVANCEVICH, J.M. ve S. Smith (1981), “Identification and analyses of job difficulty dimensions an empirical study”, *Ergonomics*, Sayı: 24, s. 651-363.
- JACOBS, Jerry A. ve Suet S. Lim (1995), “Sex Segregation in 56 Countries”, Editör: Jerry A. Jacobs, *Gender Inequality at Work*, Sage Publications, 182-202.
- JOHNSTON, Mark W., Rodger W. Griffeth, Scot Burton, Paulo Phillips Carson. (1993). “An Exploratory Investigation into Relationships Between Promotion and Turnover: A Quasi-Experimental Longitudinal Study”, *Journal of Management*. V: 19. N: 1, March. p.33-51.
- LAVILLE, A. (1981), *L'ergonomie*, Presses Universitaires de France, Paris.
- JORDAN, Fiona (1997), “An Occupational Hazard? Sex Segregation in Tourism Employment”, *Tourism Management*, Cilt:18, Sayı:8, 525-534.
- KARALAR, Rıdvan (2001), *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- KIRSCHENBAUM, Alan ve Jacob Weisberg (2002), “Employee’s Turnover Intentions and Job Destination Choices”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 23. Sayı: 1, Şubat, s. 109-125.

- KOCACIK, Faruk ve Veda B. Gökkaya (2005), “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 195-219.
- KORAY, Meltem ve Şirin Tekeli (1991), *Devlet-Kadın-Siyaset*, TÜSEŞ Yayınları, İstanbul
- KORAY, Meryem (1992), “Çalışma Hayatında Kadın Gerçekleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı:1 , Mart, s. 95.
- KORAY, Meryem, Sevda Demirbilek ve Tunç Demirbilek (1999), *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, Aralık.
- KORAY, Meryem (2000), *Sosyal Politika*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- KORMAN, Abraham K (1978), *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Çeviren: İlhan Akhun, Cevat Alkan, Milli Eğitim Basımevi Öğretmen Kitapları, Ankara.
- KOZAK, Meryem Akoğlan (1996), *Konaklama Sektöründe Kadın Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları İle Etkinlik Algılamaları İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, G.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- KOZAK, Meryem Akoğlan (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, Metin (1994), “Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme”, *II. Verimlilik Kongresi Bildiriler*, 19-21 Ekim, Ankara.
- KOZAK, Nazmi, Metin Kozak ve Meryem Kozak (2000), *Genel Turizm, İlkeler – Kavramlar*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- KURNAZ, Şefika (2006), “Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Kadınların Eğitimi”, <http://www.sosyalbilgiler.gazi.edu.tr/kaynaklar.htm> (Erişim Tarihi: 02/08/2009).

- MARDİN, Nur Bekata (Proje Direktörü) (2000), *Sağlık Sektöründe Kadın*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Nisan 2000, Ankara.
- MARVIN, Bill (1994), *From Turnover To Teamwork*, John Wiley&Sons Inc., USA.
- MAVİŞ, Fermanı (1992), *Otel İşletmeciliği*, Birlik Matbaası, Eskişehir.
- MEDLIK, S. (1989), *Profile of Hotel and Catering Industry*, VWilliam Henemann Ltd., London.
- MİNİBAŞ, Türker (1998), “Türkiye’nin Kalkınma Sürecinde Kadın İşgücü”, Editör: Necla Arat, *Aydınlanmanın Kadınları*, Cumhuriyet Kitap Kulübü, s.331-349.
- MITCHEL, J. ve A. Oakley (1992), *Kadın ve Eşitlik*, Çeviren: Fatmagül Berktaş, Pencere Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- OĞUZ, Gürsel Yaktıl (2002), *Toplumsal Yaşamda Kadın*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1373, Eskişehir.
- OLALI, Hasan ve Meral Korzay (1989), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- OLALI, H., M. Korzay ve Z. Yavuzer (1989), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ONARAN, O., S. Büker ve A. Atıf Bir, (1998), *Eskişehir’de Erkek Rol ve Tutumlarına İlişkin Alan Araştırması*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1047, Eskişehir.
- ORAL, Saime (2001), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları, No: 111, Eskişehir.
- ÖZKAN, C. (1993), “İnsan-makina Sistemi Güvenirliğinde İnsanın Rolü”, *4.Ergonomi Kongresi*, MPM Yayınları, İzmir, s.249.
- PALAZ, Serap, “Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri”,

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m5.pdf>, (Erişim Tarihi: 12/11/2009).

PURCELL, Kate (1997), “Women’s Employment in UK Tourism: Gender Roles and Labour Markets”, içinde: Editör:M.Thea Sinclair, *Gender, Work & Tourism*, Routledge, s.35-53.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SERDARAOĞLU, U. ve N. Özkaplan (1998), “İktisat ve Toplumda Cinsiyet”, *İktisat Dergisi*, Sayı: 377, Mart 1998, s. 9.

SEZGİN, Orhan Mesut (2001), *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı, Turistik Kavramlar Ekonomi – Pazarlama*, Detay Yayıncılık, Ankara.

SHAW, Jason D., John E. Delery, G. Douglas Jenkins ve Nina Grupta (1998), “An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 41, Sayı: 5. Ekim, s. 511-525.

SHEEHAN, Eugene P. (1995), “Affective Responses to Employee Turnover”, *The Journal of Social Psychology*. Cilt: 135, Şubat, 63-69.

SINCLAIR, M.Thea (1997), *Gender , Work & Tourism*, Routledge, USA.

STAW, Barry M. (1991), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Maxwell Macmillen Inc, California.

SZILAGY, Andrew D. ve Marc J. Wallace (1990), *Organizational Behavior And Performance*, Scott&Foresman Comp., Fifth Edition, USA.

ŞENER, Burhan (2001), *Modern Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

ŞENESEN, Gülay Günlük ve Ergin Pulhan (2000), *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, Nisan 2000.

- ŞİMŞEK, Birgül (1999), “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, Ekim/Kasım/Aralık, s. 58-66.
- ŞİMŞEK, Şerif (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Ankara.
- TAN, E. Mine (1979), *Kadın: Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- TATAR, Tevfik ve M. Mithat Üner (1992), *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara.
- TEKELİ, Şirin (1982), *Kadınlar ve Siyasal Toplumsal Hayat, Yerli Araştırmalar Dizisi*, Birikim Yayınları, İstanbul.
- THOMAS, A., W.C. Buboltz, S. Christopher ve C. Winkelspecht (2004), “Job Characteristics and Personality as Predictors of Job Satisfaction”, *Organizational Analysis*, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 205.
- TİSK İşgücü Piyasası Bülteni- Ocak 2010, <http://tisk.org.tr/download/shb/3119.pdf>, (Erişim Tarihi: 10/11/2009).
- TOKOL Aysen (1999), *Dünya’da Kadın İşgücü, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri*, TİSK I-II, Tisk Yayınları, Yayın No: 192, Aralık 1999.
- TOSI, Henry L. ve W. Clay Hammer (1982), *Organizational Behavior and Management*, John Wiley&Sons, Third Edition, New York.
- TOSI, Henry L., John R. Rizzo, Stephen J. Carroll (1996), *Managing Organizational Behavior*, Harper&Row Inc., USA.
- TOSKAY, Tunca (1978) *Turizm: Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, Der Yayınevi, İstanbul.
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve Mahmut Demir (2002), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara.

- TÜTÜNCÜ, Özkan ve Mahmut Demir (2003), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, İzmir.
- UÇKUN, C. Gazi, Seher Uçkun ve Hasan Latif (2004), *Turizmde Etik*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- USAL, Alparslan ve Osman Avşar Kurgun (2001), *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- WOODS, Robert H. (1997), *Human Resources Management*, Educational Institute, American Hotel&Motel Association, USA.
- WOODS, Robert H. Ve Douglas Vienhland (2000), Women in Hotel Management, *Cornell Hotel and Restourant Administration Querterly*, Cilt: 41, Sayı: 5, Ekim 2000.
- VELİCANGİL, S. (1987), *Endüstri Sağlığı ve Meslek Hastalıkları*, İSGÜM Basımevi, Ankara.
- YALÇIN, Selçuk (2002), *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- YURDAKUL, Sabahat (1994), *Çalışan Kadının Korunması*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YÜKSEL, İ. (1997), *İş Gücü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analiz*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.



# EKLER

## Ek 1. İş Güçlüğü ve İş Değişirme Niyeti Anketi

### İŞ GÜÇLÜKLERİNİN PERSONEL DEVİR HIZI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aşağıdaki sorulara vermiş olduğunuz yanıtlar saklı tutulacak ve yalnızca akademik çalışmaya veri sağlamak amacı ile kullanılacaktır.

Okutman Zafer ÇAMLİBEL

#### A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

- Yaşınız? .....
- Medeni Haliniz?.....
- Çocuğunuz var mı?.....
- Eğitim Durumunuz?
  - Düz Lise(.....)
  - Turizm Meslek Lisesi(.....)
  - Meslek Yüksekokulu(.....)
    - Turizm Bölümünden Mezun(.....)
    - Turizm Dışında Bir Bölümden Mezun(.....)
  - Lisans(.....)
    - Turizm Bölümünden Mezun(.....)
    - Turizm Dışında Bir Bölümden Mezun(.....)
  - Yüksek Lisans(.....)
    - Turizm Bölümünden Mezun(.....)
    - Turizm Dışında Bir Bölümden Mezun(.....)
  - Doktora
    - Turizm Bölümünden Mezun(.....)
    - Turizm Dışında Bir Bölümden Mezun(.....)
- Şu an çalıştığınız işletmedeki hizmet süreniz?
- Turizm sektöründe toplam çalışma süreniz?
- Turizm sektörü dışında hangi sektörlerde çalıştınız?  
Sektör Adı: \_\_\_\_\_  
Çalıştığı Yıl: \_\_\_\_\_
- Öğrenciliğiniz sırasında turizm sektöründe başarılı olabileceğiniz bir biçimde yeterli bir eğitim alabildiğinizi düşünüyor musunuz?  
Evet(.....) Hayır(.....)
- Bu kurumda çalışmanızın neden yada nedenlerini önem sırasına göre numaralandırınız  
(....) Mesai saatlerinin uygunluğu  
(....) Evime yakın olması  
(....) Çalışma koşullarının çok ağır olmaması  
(....) Ailemin baskısı  
(....) Gelir ve sosyal güvenlik imkanlarının yüksek oluşu
- Şu anda çalışıyor olduğunuz işletme hangi departmanlarda çalıştınız?  
Şu an: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Daha önce çalıştığınız departmanlar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
11. Bu güne kadar okul dışında mesleğinizle ilgili bir eğitim aldınız mı?  
Evet(.....) Hayır(.....)  
Evetse Aldığınız Eğitimler \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
12. Şu anda çalıştığımın daha iyi bir iş arıyorum Evet(.....) Hayır(.....)
- Burada çalışmaya başladığımdan beri ciddi olarak organizasyonumu değiştirmeyi düşünüyorum  
Evet(.....) Hayır(.....)
- Bu organizasyonda uzun süre kalmaya niyetliyim Evet(.....) Hayır(.....)
- Turizmciliği bir meslek olarak seçmenizdeki en önemli neden nedir?
  - A) Konusu ve çalışma alanını sevdiğim için
  - B) Kazancının yüksek olduğunu düşündüğüm için
  - C) İş bulma olasılığının yüksek olduğunu düşündüğüm için
  - D) Turizm alanında eğitim aldığım için
  - E) Diğer

Aşağıda işinizde güçlüğe neden olabilecek ve aynı zamanda işinizi bırakma ya da değiştirme tutumunuzu etkileyecek etkenler belirtilmiştir. İlgili yönergeleri okuyarak sizin tutumunuzu belirten uygun cevabı vermeye çalışın. Sizden istenen o anki tutumunuzdan ziyade genel olarak bu işyerinde çalışma sürenizdeki ortalama tutumunuzu belirtmenizdir.

Yönerge A: A sütunundaki ifadeleri okuyarak bu ifadelerde izah edilen problemin sizde “***İşimi zorlaştıran bir etkidir***” kanaati oluşturup oluşturmadığını derecelendirerek işaretleyiniz. İfadelere katılımınızı en iyi açıklayan rakamı işaretleyiniz (1:Asla katılmıyorum; 2: Nadiren katılıyorum; 3: Bazen katılıyorum; 4:Çoğunlukla katılıyorum ve 5:tamamen katılıyorum.)

Yönerge B: B sütunundaki ifadeleri okuyarak bu ifadelerde izah edilen problemin sizde “***İşimi değiştirmek için önemli bir etkidir***” kanaati oluşturup oluşturmadığını derecelendirerek işaretleyiniz.

1:Asla katılmıyorum; 2: Nadiren katılıyorum; 3: Bazen katılıyorum; 4:Çoğunlukla katılıyorum ve 5:tamamen katılıyorum.

<b><i>İşimi zorlaştıran bir etkidir</i></b>						<b><i>İşimi değiştirmek için önemli bir etkidir</i></b>				
1:Asla	2: Nadiren	3: Bazen	4: Çoğunlukla	5: Tamamen		1:Asla	2: Nadiren	3: Bazen	4:Çoğunlukla	5: Tamamen
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					1:Asla katılmıyorum; 2: Nadiren katılıyorum; 3: Bazen katılıyorum; 4:Çoğunlukla katılıyorum ve 5:tamamen katılıyorum					
					1. Çalıştığım kurumda iş yükünün fazla olması					
					2. Hizmet verdiğimiz konuk sayısının fazla olması					
					3. Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması					
					4. İş yerinin hijyen koşullarının yetersiz olması					
					5. Kısıtlı olanaklardan dolayı gereken hizmeti tam olarak veremeden duyduğum rahatsızlık					
					6. Konukların şikâyetleri nedeniyle bende oluşan duygusal yüklenmeler					
					7. İş yaparken başkalarını sıkça danışılmasını n gerekliliği					
					8. İşin saygınlığının az olması					
					9. İşte yükselme olanaklarının eşit olmaması					
					10. Özlük haklarının engellenmesi					
					11. İş nedeniyle aileme yeterince zaman ayıramamam					
					12. İşin monotonluğu ve tek düzeligi					
					13. Çalıştığım kurumda yeterli sayıda personel olmaması					
					14. Birlikte çalıştığım yöneticilerin işin yapılması açısından yetersiz olması					
					15. İş tanımının net yapılmaması					
					16. Çalıştığımız yerde iyi bir işbölümünün olmaması					
					17. Beklenmedik karışık durumların ortaya çıkması nedeniyle işimi planladığım şekilde yapamamak					
					18. Yapılan bir işin diğer bir işle çelişmesi					
					19. Çalışanların kendi işi dışında başka işleri yapması					
					20. Yöneticilerin davranışlarının sert ve acımasız olması					
					21. İş ile ilgili karşılaştığım sorunlarda yöneticilerin yeterince destek olmaması					
					22. Çalışanlar arasında gereğinden fazla rekabet olması					
					23. Yöneticiler arasında gereğinden fazla rekabet olması					
					24. Yöneticilerin bizim işlevimizi anlamaması ve/veya hafife alması					
					25. Yöneticilerin kariyer hedeflerimizi ve mesleki gelişmemizi desteklememesi					
					26. Farklı bölüm yöneticilerin işime karışması					
					27. Yöneticilerin turizmdeki yeni gelişmelere ait bilgileri bize iletmemeleri					
					28. Yöneticilerle ilişkinin istenilen düzeyde olmaması					
					29. İş ilişkilerinin son derece resmi olması					
					30. Birlikte çalıştığım diğer çalışanlar ile görev alanlarının çakışması					
					31. Yöneticimin işime gereğinden fazla müdahale etmesi					
					32. Almış olduğum eğitimin, turizm sektöründe iyi bir kariyer için yetersiz oluşu					
					33. İşimi yapmak için yeteri kadar vakit bulamamak.					



## ÖZGEÇMİŞ

30.01.1974 tarihinde Ankara'da doğdu. İlköğretimini Ankara ve Erzurum'da tamamladı. Orta öğretimine Adana'da devam etti. Lise öğrenimini Adana Baraj Lisesi'nde tamamladı. 1999 yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu. 1999 Sakarya Üniversitesi Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı'nda okutman olarak görev yapmaya başladı. Halen Sakarya Üniversitesi'ndeki görevine devam etmektedir.