

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNGİN
PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİSİ:
İZMİR ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

GÜLÇİN ARTUN GÜLER

İZMİR - 2016

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNGİN
PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİSİ:
İZMİR ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

GÜLÇİN ARTUN GÜLER

DANIŞMAN: PROF. DR. CENGİZ DEMİR

İZMİR - 2016



ISO 9001:2008

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Izmir

Dok. No: FR/69/06

İlk Yayın Tar.: 25.12.2013

Rev. No/Tar.: 00/...

Sayfa: 1 / 1

GÖNDEREN : Ana Bilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans / Doktora Programı öğrencisi ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: Ana Bilim Dalı Başkanı
Sayı :

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen başlıklı yüksek lisans / doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında **GÜÇÜKLÜĞÜ OYBİRLİĞİ** ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans için)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi

Unvanı ve Adı Soyadı

İmza

Tez Danışmanı

Üye

Üye

Üye

Üye

Prof. Dr. Caner Z. Demirel
Prof. Dr. N. Şeyhan Altın
Doç. Dr. M. Emre Erol

İmza

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için ek süre Yüksek Lisans için en fazla 3 ay, Doktora için en fazla 6 aydır.

YEMİN METNİ

Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi / Projesi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde Mobbingin Personel Devir Hızına Etkisi: İzmir Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / / 2016

Gülçin ARTUN GÜLER

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Konaklama İşletmelerinde Mobbingin Personel Devir Hızına Etkisi: İzmir
Örneği**

Gülçin ARTUN GÜLER

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Personellerin çalışma hayatlarında karşılarına çıkan en önemli sorunlardan biri olan mobbing; vasıfları üstün personelleri bile bir süre sonra olumsuz yönde etkilemekte ve sonuçları hem işletmeler hem de personeller açısından yıkıcı olabilmektedir. Mobbingin ağır sonuçlarından biri olan işten ayrılmalar tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de personel devir hızını etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde mobbingin personel devir hızına etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda İzmir kent merkezindeki 5 yıldızlı oteller seçilmiştir. Çalışma Ocak 2016 gibi yaz sezonunun bittiği ve fuar sezonunun başladığı dönemde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, bu dönemde; A, B, C, D, E, F otelde çalışan toplam 318 otel çalışanı oluşturmaktadır. Çalışanlardan anket yöntemi ile toplanan veriler, SPSS programı ile değerlendirilmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen veriler sonucunda; literatürün aksine konaklama işletmelerinde mobbingin personel devir hızını arttıran bir faktör olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Mobbing, Mobbingin Etkileri, Personel Devir Hızı

ABSTRACT

Master's Thesis

The Effects of Mobbing on Labor Turnover in the Accommodation

Establishments: İzmir Sample

Gülçin ARTUN GÜLER

İzmir Kâtip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management

Mobbing is one of the significant problem for staff that they have ever been met in their working life. Thus it starts to affect them in a negative way after a while even if they have outstanding qualities and as a result it can expose devastating outcomes for both staff and the companies. Quitting job is one of the crucial effects of mobbing that affects labor turnover in all companies and also in accommodation establishments.

The aim of this study is to indicate the effects of mobbing on labor turnover in the accommodation establishments. In this context the five star hotels have been chosen at the center of town in İzmir. This study has been performed This study has been performed in the low season on January in 2016. The research sample is consist of 318 people of the A, B, C, D, E, F Hotel's staff.

The data has been collected by survey method and evaluated by SPSS programme.

As a conclusion of this study; the collected data points out that the mobbing isn't a factor of increasing labor turnover in accomodation establishments contrary to the literature.

Key Words: Accomodation Establishment, Mobbing, Effects of Mobbing, Labor Turnover.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNG OLGUSU

1.1. MOBBİNGİN KAVRAMSAL İÇERİĞİ.....	4
1.2. MOBBİNGİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
1.3. MOBBİNG TÜRLERİ.....	9
1.4. MOBBİNGİN NEDENLERİ	12
1.5. MOBBİNGİN SONUÇLARI	14
1.5.1. Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçları.....	14
1.5.2. Örgüte İlişkin Sonuçları.....	17
1.6. MOBBİNGİ ÖNLEME YOLLARI	21
1.7. DÜNYADAVE TÜRKİYE’DE MOBBİNGLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER	25
1.7.1. Dünyada Mobbing İle İlgili Yasal Düzenlemeler	25
1.7.2. Türkiye’de Mobbing ile İlgili Yasal Düzenlemeler	28
1.8. MOBBİNG KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	30
1.9. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE NEDENLERİ.....	34
1.10. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNGİN SONUÇLARI	39
1.10.1. Konaklama İşletmelerinde Mobbingin Personel Üzerindeki Sonuçları	40
1.10.2. Konaklama İşletmelerinde Mobbingin İşletme Üzerindeki Sonuçları	41
1.11. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONEL VE MOBBİNG OLGUSU	42

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL DEVİR HIZI

2.1. PERSONEL DEVİRİ KAVRAMI.....	46
2.2. PERSONEL DEVRİNİN ÖNEMİ.....	47
2.2.1. Personel Açısından Personel Devri.....	48
2.2.2. İşletmeler Açısından Personel Devri.....	49
2.2.3. Ekonomik Açıdan Personel Devri.....	50
2.3. PERSONEL DEVRİNİN SEBEPLERİ	51
2.3.1. İşletme Dışı Personel Devri Sebepleri.....	52
2.3.1.1. Dış Çevreden Kaynaklanan Sebepler	52
2.3.1.1.1. Doğal Çevre Koşulları	52
2.3.1.1.2. Ekonomik Durum.....	53
2.3.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler	54
2.3.1.2. Bireylerden Kaynaklanan Sebepler	55
2.3.2. İşletme İçi Personel Devri Sebepleri.....	55
2.3.2.1. Personelin İşten Ayrılma Sebepleri	55
2.3.2.1.1. Ücret	56
2.3.2.1.2. İş Tatmini.....	57
2.3.2.1.3. Kariyer ve Terfi Olanakları.....	58
2.3.2.1.4. Teşvik ve Ödüllendirme	59
2.3.2.1.5. Çalışma Koşulları.....	59
2.3.2.1.6. Yönetim Anlayışı	60
2.3.2.1.7. Örgüt İçi İletişim.....	60
2.3.2.1.8. Stres	61
2.3.2.1.9. İş İmkânları	62
2.3.2.2. İşletmenin Personeli İşten Ayırma Sebepleri.....	62
2.3.2.2.1. Disiplinsizlik	62
2.3.2.2.2. İşe Devamsızlık.....	63
2.3.2.2.3. Personel Seçim Hataları.....	64
2.3.2.2.4. Performans Yetersizliği	64
2.3.2.2.5. Çatışma ve İletişim Sorunu.....	65
2.4. YÜKSEK PERSONEL DEVİR HIZININ SONUÇLARI	66

2.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNGİN PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİSİ.....	69
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNGİN PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	72
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	73
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	74
3.3.1. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Tekniği.....	74
3.3.2. Evren ve Örneklem.....	74
3.3.3. Verilerin Çözümlemesi.....	75
3.3.4. Güvenilirlik Analizi.....	76
3.3.5. Yapısal Geçerlilik.....	76
3.4. BULGULAR.....	77
3.4.1. Demografik Özellikler.....	77
3.4.2. Frekans Analizleri.....	79
3.4.2.1. Mobbing Ölçeği.....	79
3.4.2.2. İşten Ayrılma Nedeni.....	81
3.4.2.3. İşten Ayrılmaktan Vazgeçirme.....	82
3.4.3. İstatistiksel Analizler.....	83
3.4.3.1. Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Değişkenlik.....	83
3.4.3.2. Diğer Değişkenlere Göre Değişkenlik.....	83
3.4.3.3. Mobbinge Verilen Öneme Göre Değişkenlik.....	85
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA.....	92
EKLER	
EK 1. Anket Formu.....	103

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Güvenilirlik Katsayısı	76
Tablo 2: Yapısal Geçerlilik	77
Tablo 3: Demografik Özellikler	78
Tablo 4: Mobbing Ölçeği Frekans Analizi.....	80
Tablo 5: Son 5 Yılda Çalışılan Pozisyondaki Çalışan Değişimi	81
Tablo 6: İşten Ayrılma Anketi Betimleyici İstatistikleri	81
Tablo 7: İşten Ayrılmaktan Vazgeçme	82
Tablo 8: Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre T Testleri.....	83
Tablo 9: Diğer Değişkenlere Göre ANOVA Analizleri	84
Tablo 10: Mobbing / Mobbinge Verilen Önem T Testi.....	85

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Era Danışmanlık ve Consultancy ve Futurebright Araştırması MobbingYaşama Durumu	32
Grafik 2: Era Danışmanlık ve Consultancy ve Futurebright Araştırması Yaşanan Mobbing Türü.....	33

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ÇYP	Çalışanlar Yardım Programı
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
TMO	Toprak Mahsülleri Ofisi
Vd	Ve Diğerleri

GİRİŞ

Dünya genelinde hızla gelişmekteki sektörlerden biri olan turizm sektörü, hem gelişmiş hem de gelişmekteki ülkeler tarafından ilgi gösterilen bir sektördür. Dünya Turizm Örgütü'nün 2020 yılında turizm gelirinun 2 trilyon dolar olacağına dair tahmininin etkisiyle birlikte, bütün ülkelerde turizmin sağlayacağı bu faydadan yararlanma girişimleri artmıştır. Gelişmiş ülkeler turizm sektörünün gelir etkisinden faydalanmaya çalışırken, gelişmekte olan ülkeler ise turizm sektörünün döviz kazandırıcı ve istihdam olanaklarının artmasını sağlayıcı gücünden faydalanmak istemektedirler. İstihdam yaratma potansiyeli, turizm sektörünün yapısı itibariyle diğer sektörlerle kıyaslandığında çok daha fazladır. Çünkü turizm sektöründe makineleşme ve otonom bilgisayar sistemlerinin kullanımı dışında teknolojik yeniliklerin kullanımı oldukça kısıtlıdır. Ayrıca doğrudan istihdam oluşturulmasında en etkin rolü konaklama işletmeleri oynamaktadır. Konaklama işletmelerine yapılan yatırımlar sayesinde ise dolaylı istihdam imkânı oluşmaktadır. Özellikle Türkiye açısından turizm sektörünün en fazla ekonomik katkısı, istihdam etkisidir (Yıldız, 2011:54-55). Turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde çalışan personel, sektörün yapısı itibariyle gerek diğer çalışanlarla gerekse müşteri ile yoğun iletişim halindedir. Bu durum çalışanın yaşadığı bir sorunun sadece söz konusu çalışana değil aynı zamanda örgütü ve müşteriyi de olumsuz yönde etkileme olasılığını arttırmaktadır.

Bilgi çağında örgüt ve örgüt çalışanları gerek insan kaynağı açısından gerekse bilimsel bilgi sonucunda üretilip topluma sunulan hizmetler açısından önemli bir işlev üstlenmektedir. Örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmesinde çalışanların çok önemli katkıları vardır. Çalışanların işyerlerinde huzurlu bir ortama sahip olmaları; hem kendilerinin hem de örgütün daha verimli çalışması ile topluma iki yönde hizmet edilmesi sağlanmış olur. Çalışanların maruz kaldığı mobbing, sadece çalışanların değil örgütün de işlevlerini yerine getirmesini zorlaştırır (Yaman, 2009: 55). Mobbingi uygulamada ki amaç seçilen kişinin kendi rızası ile ya da başka bir

şekilde işyerinden uzaklaştırılmasıdır. Bu karmaşık işyeri problemi sonucunda hem örgüt hem de mobbinge maruz kalan birey, son derece ağır sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Mobbinge maruz kalan çalışanın verimi ve güdülenmesi düşecek, işten uzaklaşma başlayacak ve bu sürecin sonunda işten ayrılma gerçekleşebilecektir. Dolayısıyla mobbing personel devrini hızlandıran bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mobbing; çalışanların sosyal ve yoğun iletişim içinde oldukları sektörlerde daha fazla görülmektedir. Konaklama işletmeleri de bu sektörlerden biridir. Emek yoğun işletmeler olması, üretim faaliyetlerinde ağırlıklı olarak insan unsurunun rol oynaması konaklama işletmelerinde mobbingin daha fazla yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu çalışma konaklama işletmelerinde mobbingin personel devir hızına etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma kapsamında konaklama işletmeleri, mobbing ve personel devir hızı alanında seçilmiş dergiler, raporlar ve makalelerin tartışma alanları incelenmiştir. İzmir kent merkezinde seçilen 6 adet beş yıldızlı konaklama işletmelerinde mobbingin personel devir hızına etkisinin ne olduğuna dair araştırma yapılmıştır. Bu işletmelerde çalışanların anket sorularına vermiş oldukları cevaplar sayesinde sonuca ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular ile konaklama işletmelerinde mobbingin personel devir hızına etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNG OLGUSU

Örgüt içerisinde gerilime ve çatışmalı bir ortama sebep olan bütün psikolojik faktörlerin birleşmesi sonucu ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların çalışma başarısını ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing; işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi ya da kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri, kısaca başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir. Genel amaç, kurban seçilen kişiyi, kendi isteğiyle ya da başka bir şekilde o işyerinden uzaklaştırmaktır (Tınaz, 2008).

Çalışmanın bu bölümünde; çalışma yaşamının varoluşundan beri yaşanankişisel, örgütsel açıdan ve toplumsal açıdan sonuçları oldukça ağır olabilecek bu işyeri olgusunun, anlamı, içeriği, tarihsel gelişimi, türleri, nedenleri, etkileri, önleme yolları ve mobbing ile ilgili ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca yine bu bölümde konaklama işletmelerinde çalışan personel ve mobbing olgusu bir araya getirilmeye çalışılarak; konaklama işletmelerinde mobbingin personel ve işletme üzerindeki etkileri ve konaklama işletmelerinde mobbingin personel devir hızına etkileri daha önce yapılmış çalışmalar ışığında irdelenmiştir.

Mobbinge ilgili araştırma yapanlara yardımcı olabilecek bir kaynak oluşturmak ve bulgularla birlikte oluşan tablolarda, konuyu destekleyici sonuçlar ortaya çıkarmak araştırmanın diğer amaçları arasındadır. Bu bağlamda mobbingin her aşamasına değinilmiş, her türü açıklanmaya çalışılmış ve onun oluşumunda etkili olan tüm taraflar ayrıntısıyla ele alınmıştır. Mobbing konusunda araştırmaya yer verilerek, hem örgütlere hem de çalışanlara yol gösterici bilgiler ortaya konulmuştur. Sonuç olarak iş hayatının verimliliği, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve huzurunun korunmasının önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

1.1.MOBBİNGİN KAVRAMSAL İÇERİĞİ

İşyerinde psikolojik şiddet olarak açıklanan mobbing, çalışanların birbirini rahatsız ve huzursuz edecek şekilde taciz etmesi, kötü davranışlarda bulunması olarak açıklanabilmektedir. Mobbing, çalışma hayatında gerilim ve çatışma iklimi ortaya çıkarması bakımından; örgütün sağlıklı işleyişini bozan, iş doyumunu olumsuz etkileyen ve çalışma barışını zedeleyen bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Acar ve Dünder, 2008:112). İşyerinde psikolojik terör hareketlerini irdeleyen psikolog Leymann (1990:120) ise mobbingi; işyerinde meydana gelen, bir veya birkaç çalışanın hedef seçilen bir ya da birkaç çalışana uyguladığı, hedefin çaresiz bırakılarak işyeriyle bağını kesmeye yönelik düşmanca tutum ve davranışlar olarak tanımlamıştır.

En genel ifade ile mobbing (psikolojik taciz), neredeyse bütün iş kollarında görülen, maruz kalan kişiyi fiziki ve ruhsal olarak etkileyen ve verimliliğini düşüren, bu sebeple kurumlara da zarar veren bir hastalıktır (Palaz vd. 2008: 41). Bunun yanı sıra mobbing örgütsel bir problem olarak değerlendirilmekte, çalışanların iş tatmini ve iş barışını da tehdit eden bir olgu olarak kabul edilmektedir. Mobbing; işyerinde bir ya da daha fazla çalışana yönelik rahatsızlık veren, etik dışı sistemli söz ve eylemleri içermektedir (Gül ve Ağıröz, 2011:28). Mobbing kavramına yönelik geniş ve dar kapsamlı birçok tanım yapılmıştır. Mobbing kavramına en geniş açıdan bakan Bilka kavramı; psikolojik şiddet, baki, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme, özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulaması şeklinde tanımlamıştır (Mercanlıoğlu, 2010: 38).

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre ise mobbing; birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Çakıroğlu ve Tengimoğlu, 2014: 168; İnciroğlu, 2013: 103).

Türkiye'de ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı mobbing kavramını; işyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize

etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünübiçiminde tanımlamıştır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), 2014: 9).

Mobbingin iş yaşamında tekrarlanan bir şekilde diğer çalışanlar veya işverenlerin psikolojik şiddet niteliğinde olduğu ve mağdur kişilerin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başladığı kabul edilmektedir. Bu süreçte, mağdur ya da mağdurlara yönelik basit şakalar, alaycı sözler, sürekli eleştiri, tehdit, kompo, görmemezlikten gelme ve aleni iftiraya kadar giden bir takım söz ve davranışlarla sistemli bir biçimde eziyet edilmesi, baskı kurulması, sistematik olarak sindirilmesi, yıldırılması söz konusudur (Palaz vd. 2008: 44).

Kavram olarak mobbing, Türkçe literatürde mobbing biçiminde yer aldığı gibi işyerinde psikolojik taciz, işyerinde manevi taciz, duygusal şiddet, işyerinde zorbalık, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik” saldırı gibi farklı isimlerle de ifade edilmektedir (Gül ve Özcan, 2011:108). Mobbing kavramının Türkçe karşılığı olarak Türk Dil Kurumu ise “bezdiri” sözcüğünü önermiştir (İnciroğlu, 2013:104).

Farklı tür ve kapsamlarda ortaya çıksa da mobbing olarak değerlendirilen söz ve davranışların ortak özelliği seçilmiş kişi veya kişileri rahatsız etmesi, onları soyutlaması ve aşağılamasıdır (Gül ve Ağıröz, 2011:30). Ayrıca tanımlarda görülebileceği gibi mobbingin ortaya çıkması için üç koşulun var olması gerekmektedir. Bunlar “sıklık, süreklilik ve güç farklılıkları”dır. Bazı çalışmalarda güç farklılığının olmayabileceği de değerlendirilmektedir. Buna göre mobbingi uygulayan da, mağdur da başlangıçta aynı düzeyde de olsa, zamanla bu denge bozulabilecektir; çünkü ima, alay, küçümsenme gibi davranışlar sonucunda gücünü yitirecek ve güç farklılığı meydana gelebilecektir (Şahin, 2013:4).

Genel olarak iş yaşamında birçok farklı biçimde ortaya çıkabilmekle birlikte mobbing kapsamına giren davranışlar; çalışanın yüzüne bağırılması, yüksek sesle azarlanması, yaptığı işin sürekli eleştirilmesi, sözlü olarak tehdit edilmesi, diğer çalışanlardan soyutlayıcı iş verilmesi, gülünç duruma düşürülmeye çalışılması; dini, siyasi görüşü ve özel yaşamı ile alay edilmesi, sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işlerin verilmesi, çalışanın işinin sürekli değiştirilmesi, öz güvenini

zedeleyecek işler verilmesi, fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması, doğrudan cinsel tacize maruz bırakılması ve benzeri şekillerde söz konusu olabilmektedir (Bayram, 2011:317).

Beswick, Gore ve Palferman (2006), kişiliğe yönelik ve işe yönelik saldırılar diye psikolojik taciz davranışlarını gruplandıkları çalışmalarında hangi tür davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebileceğini belirgin davranışları işaret ederek kapsamlı bir şekilde belirtmişlerdir. Bu çalışmaya göre, görmezden gelme, dışlama, dedikodu, kişi hakkında söylenen yalanlar, küçümseyici ifadeler, düşüncelerini sorgulama, insanlar içinde aptal durumuna düşürme, bağırma, azarlama, ağır şakalar, eleştiriler, tehditler, fiziksel saldırılar, kişinin düşünceleri, cinsiyeti, dini inancı ve siyasi görüşüne yönelik eleştiri ve saldırılar, ruh sağlığı bozuk imaları, rahatsız edici telefonlar, eşyalarına zarar verme, sosyal medyada aşağılama, laf dokundurmalar kişiliğe yönelik saldırılar kapsamında olduğu belirtilmiştir. Mantıksız görevler verme, hoş olmayan ve kişinin kapasitesinin altında işler yaptırma, işle ilgili duyuruları gizleme, görüşlerini dikkate almama, yaptığı işi sürekli eleştirme ve aşağılama, yanlış bilgi verme, yetiştirilmesi zor işler yükleme, kişisel yetenek ve becerilerini küçümseme gibi davranışları ise çalışmalara yönelik saldırılar kapsamında değerlendirmiştir.

Yapılan çalışmalarda mobbingin, mağdurun kişiliği, saygınlığı, bedensel ve psikolojik bütünlüğüne ve varlığına yönelik; söz, jest, mimik, davranış ve hatta yazılı ifadeleri içerebileceği ve yine mobbingin iş arkadaşlarına dedikodu, yıldırma, aşağılama, küçük düşürme, gözden düşürme ve tecrit gibi çeşitli taktiklerle kötü muamele olabileceği belirtilmiştir (Sabancı ve Yücel, 2013:349). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) (2014:9) ise mobbingin temel unsurlarını şöyle sıralanmıştır:

- İşyerinde meydana gelmelidir.
- Üstler tarafından astlarına uygulanabileceği gibi, astları tarafından üstlerine de uygulanabilir ya da eşitler arasında da gerçekleşebilir.
- Sistemli ve kasıtlı bir biçimde yapılmalıdır.
- Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacıyla olmalıdır.

•Mağdurun kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar meydana getirmelidir.

•Kişiyeye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar gizli veya açık olabilir.

Özler, Atalay ve Şahin (2008) ise mobbingin beş temel özelliğinin olduğunu belirtmiştir. Buna göre:

•Belirli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların sürekli olarak uygulanması,

•Mağdur ve uygulayanın güç eşitsizliğinin olması,

•İki kişi arasında tek kişiyle, grup arasında veya gruplar tarafından kişilere yönelik olabilmesi,

•Düşmanca davranışların belli bir stratejiyle bilerek ve istenerek uygulanmasıdır.

•Mobbing davranışı fiziksel ve seksüel saldırıları içermemektedir.

1.2.MOBBİNGİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Mob sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan kalabalık anlamına gelmektedir. Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden gelmektedir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır (Davenport vd., 2014:19).1960’lı yıllarda; hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz başta olmak üzere bazı bilim adamları, yavrularını ve kendilerini korumak amacıyla bazı kuş türlerinin daha büyük hayvanlara karşı tek başına ya da grup olarak sesler çıkarması ardından sesler çıkardıklarını gözlemlemişlerdir. Bu durumu da kararsız kalabalık anlamına gelen *mobile vulgus* sözcüğünden türetilen mobbing kavramı ile ifade etmişlerdir (Gül ve Ağıröz, 2011: 30). Daha sonra endüstri psikolojisi alanında çalışan İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann sınıf ortamında çocukların, tek bir çocuğa yönelik zorbalık davranışlarını açıklamak için mobbing kavramını kullanmıştır (Mercanlıoğlu, 2010:38). Heinemann; Lorenz’in mobbing terimini, kurbanını uğradığı psikolojik yıkım nedeniyle intihara kadar sürükleyebilecek olan bu tarz davranışların ciddiyetini ifade etmek için kullanmıştır. Böylelikle mobbing kavramı, insan davranışları için kullanılmaya başlamıştır (Güveyi, 2013:14).

1980'lerde ise İsveçli Heinz Leymann mobbing kavramını ilk kez “ofis içi psikolojik şiddet” anlamında kullanmıştır. Bu davranışı önce İsveç'te araştırmış, daha sonra Almanya'da kamunun dikkatine sunmuştur. İşyerlerinde zor kişiler olarak belirtilen kişileri araştırdığında bu kişilerin başlangıçta zor olmadığını, yani kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını belirlemiştir. Bu insanları “zor” sıfatıyla anılmasının sebebinin işyeri yapısı ve kültürü ile oluştuğunu belirlemiştir. Firma zor olan kişileri işten çıkarmak için başka sebepler yaratıyordu ve bu Leymann'ın mobbing olarak tanımladığı şeydi. 1984 yılında bu bilgilerle “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” başlıklı bir rapor hazırlamış ve bu raporda mobbing kavramını kullanmış ve daha sonra kavram daha çok iş hayatındaki manevi tacizi ifade etmek için kullanmaya başlanmıştır (Gül ve Özcan, 2011:109).

Norveç'te 1983 yılında üç gencin intihar etmesi üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı büyük ve geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Dan Ohveus araştırmanın başında bulunmuş,okullardaki kurbanların durumlarını ve yapılan zorbalıkları ortaya çıkarmaya çalışmıştır.“Bullying” kavramı yani zorbalık bu çalışmadaki olayı tanımlamak maksadıyla kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda çocukları ve gençleri korumak için başlatılan programlar İngiltere, Almanya ve ABD'de 1990'dan sonra uygulamaya konulmuştur. İlköğretim çağındaki öğrencilerin % 15'inden fazlası, okullarda zorba veya kurban olarak bu olgunun içerisinde yer almıştır (Tetik, 2010: 82).

1988 yılında Andrea Adams da, iş hayatında yaşanan mobbing davranışını “iş yeri zorbalığı” şeklinde isimlendirmiştir. Adams, BBC'de yayınladığı dizi ile bu konuya dikkat çekmeye çalışmıştır. Ayrıca “İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri” adlı eseri de yazan Adams, örgütlerde gerçekleşen zorbalığı, genellikle yönetimin rızası ile “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” manasında kullanmıştır. Sonrasında mobbing ile mücadele etmek için, “Adams” adıyla bir de vakıf kurmuştur (Gökçe, 2008: 17).

Adams'dan sonra İngiliz yazar Tim Filled, 1996 yılında “Bully in Sight” adlı kitabı yazmıştır. Eser işyerinde yıldırmanın nasıl açıklanacağı ve ne şekilde ele alınacağını anlatan bir çalışma şeklindedir. Filled, zorbalığı “diğer kimsenin kendine güvene ve özsaygıya sürekli ve acımasız bir saldırı” olarak tanımlamıştır (Davenport vd.,2003: 5).

1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), "İş Yerinde Şiddet" isimli raporunda mobbingden bahsedilmiştir. Yayımlanan bu raporda İngiltere'de çalışanların %53'ünün mobbing mağduru, %78'inin ise çalışma ortamında mobbinge şahit olduğu belirtilmiştir. Raporda mobbingin Avustralya, Avusturya, İsviçre, İngiltere, Danimarka, Almanya ve Birleşik Devletler'de gitgide büyüyen bir sorun olduğu da belirtilmiştir. Ayrıca İsviçre'de yaşanan intiharların % 10-15'inin mobbing davranışı sonucunda ortaya çıktığı belirtilmiştir (Gökçe, 2008: 17).

1990'lı yıllar ve sonrasında mobbing üzerine yapılan çalışmalar yoğunlaşmıştır ve bu konuda yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Bunlar; Norveç'te 1989 yılında Matthiesen, Raknes ve Rökkum; 1990 yılında Kihle; 1991 yılında Einarsen ve Raknes; Finlandiya'da 1991 yılında Paanen ve Vartia; Avustralya'da 1991 yılında Toohey; Almanya'da 1993 yılında Becker; 1994 yılında Björkgvist; Avusturya'da 1995 yılında Niedle; 1995 yılında McCarthy; 1996 yılında Knorz ve Zapf yine 1996 yılında Zapf tarafından yapılan çalışmalardır (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 51).

Türkiye de mobbing konusu üzerine ilk yayın 2003 yılında; Davenport, Schwartz ve Elliot'un "Mobbing Emotions Abuse in the American Workplace" adlı eseri, "Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz" ismiyle Osman Cem Öner'toy'un çevirisi ile Sistem Yayıncılıktan çıkmıştır. 2005 senesinden sonra bunu Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz'ın kitapları takip etmiştir (Çarıkçı ve Yavuz 2009: 52).

1.3.MOBİNG TÜRLERİ

Birçok araştırmacı mobbing türlerini incelemişlerdir ve çeşitli modeller oluşturmuşlardır.

Örneğin Leymann; mağdurlar üzerindeki etkisi açısından mobbingi 5 grupta incelemiştir. Buna göre (Mercanlıoğlu, 2010:39):

1. İletişime Yönelik Saldırıları:

- Amir, kurbanın kendini ifade etme hakkının sınırlandırılması,
- Kurbanın sürekli sözünün kesilmesi,
- Çalışma arkadaşları tarafından kurbanı kendini ifade etme olanağının kısıtlanması,
- Kurbanın azarlanması ya da küçümsenmesi,

- Kurbanın yaptığı işlerin ve özel yaşantısının sürekli eleştirilmesi,
- Kurbanın sözlü ya da yazılı tehditlere maruz kalması,
- Dolaylı imalarda bulunularak, uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yöneltilerek kurban ile temasın reddedilmesi gibi davranışlardır.

2. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları:

- Kurban ile konuşulmaması,
- Kurbanı herhangi bir söz yöneltmemesi,
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir odada çalışmak zorunda bırakılması,
- Çalışma arkadaşlarının kişiyle konuşmasının yasaklanması,
- Sanki o yokmuş gibi davranılmasıdır.

3. Kişisel İmajına Yönelik Saldırıları:

- Kurbanın arkasından konuşulması,
- Kurbanla ilgili çeşitli dedikodular yayılması,
- Gülünç duruma düşürülmesi,
- Kurbanın akıl hastası olduğuna dair şüpheler yaratılması,
- Bir özrüyle alay edilmesi,
- Kurbanın yürüyüşünün, konuşmasının alay maksatlı taklit edilmesi,
- Politik ya da dini inançlarına saldırılması,
- Etnik kökeniyle ilgili alaycı espriler yapılması,
- Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılması,
- Yaptığı işin yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanması gibi davranışlardır.

4. Mesleki Kariyerine Yönelik Saldırıları:

- Kurbanı iş verilmemesi,
- Anlamsız işlerin verilmesi,
- Kurbanı aşağılayıcı işlerin verilmesi,
- Kapasitesinin altında veya üzerinde iş verilmesidir.

5. Sağlığına Yönelik Saldırıları:

- Kurbanın tehlikeli, ağır ve zor işler yapmaya zorlanması,
- Fiziksel olarak şiddetle tehdit edilmesi,
- Kurbanı ders vermek amacıyla itme, tokat gibi ufak bir şiddet hareketinde bulunulması,

- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılması,
- Evine ya da işyerine zarar verilmesi,
- Kurban cinsel tacizde bulunulması olarak sıralanabilir.

Başka bir araştırmada da Sandvik (2003:478–493) yine Leymann'ın çalışmaları temelinde farklı bir model ortaya koymuştur. Bu modelde süreç aşamaları şu şekildedir:

- Başlangıç olayı (döngü başlangıcı): Hedef yani mağdur negatif baskılara maruz kalmaya başlar.

- Devam eden uygulamalar: Örgüt çeşitli yasal dayanaklar ile baskılarını artırır.

- Dönüm noktası: Hedefe özel tekrarlanan negatif uygulamalar yapılır. Mağdur bu aşamada destek ve işbirliği arar.

- Örgütsel ikilem: Mobbingin durdurulması ve hedefin işine daha rahat yönelmesi ya da hedefin işinden daha fazla kopmasına neden olacak üst yöneticilerin müdahil olduğu aşamadır.

- İzole olma ve sessiz kalma: İş ve aile çevresinden destek azalır. Hedef ve iş arkadaşları sessiz kalmaya başlar.

- Ayrılma: Hedef işten ayrılır, çıkartılır ya da başka bir yere transfer edilir. Sıra diğer hedeflere gelir.

Diğer bir yandan bu davranışın hangi yönde gerçekleştiği de çok önemlidir. Mağdur ve zorba ilişkisi açısından incelendiğinde ise mobbing; 3 türde ortaya çıkmaktadır. Buna göre: (Çakıroğlu ve Tengimoğlu, 2014:170).

- Dikey Mobbing: Mobbing uygulayanın mağdurdan daha üst pozisyonda olduğu durumdur.

- Yatay Mobbing: Mobbing uygulayan ve mağdurun benzer konumda olduğu mobbing durumudur.

- Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing: Mobbing uygulayan mağdurdan daha alt pozisyondadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere mobbing sadece üst yönetimden çalışana uygulanan bir davranış biçimi değil, aynı zamanda iş arkadaşlarının birbirlerine,

personelin amirlerine uyguladığı bir davranış biçimidir. Mağdur her zaman güçsüz olan anlamına gelmemektedir.

1.4.MOBBİNGİN NEDENLERİ

Mobbingi tek bir nedene bağlamak güçtür. Bu süreçte birçok etken neden olarak ortaya çıkabilir. Leyman bunlardan en önemlilerinin, saldırgan (zorba) ve kurbanın kişilik yapılarından kaynaklanan nedenler ile örgüt kültüründen kaynaklanan nedenler olarak ifade etmiştir.

1980 sonrasında hızla gelişen teknoloji; ekonomik, sosyal ve yapısal değişimleri de beraberinde getirmiş ve mobbinge yol açan örgütsel ve sosyal neden baskısı daha çok görünür hale gelmiştir. Özellikle artan rekabet, işgücü bölümlendirmesi ve işyerlerinde katılım mekanizmalarının güçsüzleşmesi; iş yaşamında bireylerin de rekabet etmesine neden olmuştur. Bu durumda hem çalışanlar hem de örgütü tehdit eden mobbing eğilimlerinde artış yaşanmıştır (Palaz vd, 2008: 43).

Mobbing uygulayan kişiler, buna maruz kalanlar ve ayrıca işyeri koşulları dikkate alındığında, mobbingin sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır (Altınöz vd., 2010: 66):

- Bireyi grup kurallarına uymak için zorlamak,
- Düşmanlıktan zevk almak,
- Mağdurun psikolojik ve fiziksel acı çekmesinden keyif almak,
- Can sıkıntısını gidermeyi istemek,
- Kayırmayı teşvik etmek,
- Çıkar için her yolu mubah kılmak yani gücü haklı görmek,
- Kendi zaaflarını ve açlığını telafi etmeye çalışmak,
- Bencilce davranmak,
- Yanıltılmış sosyal içgüdüye sahip olmak,
- Özsever (narsist) kişilik özelliklerine sahip olmak.

Bunun yanı sıra Leymann mobbingi ortaya çıkaran 4 etmeden daha bahsetmiştir. Bunlar (Yaman, 2009:30);

- Çalışma planı yetersizliği,

- Liderlik davranışlarının yetersizliği,
- Mağdurun korunmasız oluşu,
- Örgütteki ahlaki standartların yetersizliğidir.

Mobbingin ortaya çıkmasında ki en temel etkenler olarak sıralanmıştır.

Bu etmenler ışığında Yaman; iş yaşamında mobbingin mağdurun kişiliği ve psiko-sosyal olmak üzere iki temel nedeninin olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra olumsuz çalışma koşullarının da mobbing nedenleri arasında olduğu kabul edilmektedir (Yaman, 2009:969).

Mobbingin mağduru açısından, psikolojik tacizin nedenleri incelendiğinde, bu tacize maruz kalanların ortak bir takım özellikleri olup olmadığı konusunda yapılan araştırmalar sonucunda; mağdurların duygusal yönden oldukça zeki, başarılı, üretken, kendisini işe adanmış, idealist, işini çok iyi yapan, çalışma ilkeleri ve prensipleri sağlam, yumuşak başlı ve beceri düzeyi yüksek insanlar oldukları ortaya konulmuştur (Göktürk ve Bulut, 2012:56). Bunlarla beraber insanların psikolojik yıldırma uğrama olasılığı ve yıldırma gösterdiği reaksiyonun niteliğini ve niceliğini belirten en önemli etken onların kişiliğidir. Eğer kişi iletişimi zayıf, içine kapalı, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilişkili olmayan sorunları bile kendisiyle ilişkilimiş gibi sanma özelliklerine sahip nevrotik bir kişiliğe sahipse mobbinge maruz kalma ihtimali daha yüksektir (Çobanoğlu, 2005: 22).

Mobbing uygulayan kişilerin genel olarak statülerini kaybetmekten korkan, kıskanç ve duygusal zekâ yönünden zayıf olduğu; algı yetenekleri; savunma ve yenme içgüdüleriyle davrandıkları için, sürekli açık bulunmaktadır (Çalış ve Tokat, 2013: 106). Mobbinge başvuranların genellikle kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmek istemeleri gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir (Göktürk ve Bulut, 2012: 56).

Mobbing sosyal bir olgudur. Bir örgütte birilerinin birilerini kurban seçerek yıldırabilmesi için, yöneticilerin böyle bir duruma, göz yumuyor olması gerekir. Herhangi bir örgüt yıldırmanın sinyallerini fark edemiyorsa bu durum, örgütün iletişimindeki zafiyet olarak değerlendirilmelidir (Çobanoğlu, 2005:23). Dolayısıyla örgütün yapısı, örgütte mobbing yaşanmasında önemli rol oynar. Örgütün sistematik bir biçimde çalışmasını sağlayan temel taşı insandır. Kurum kültürünün yerleşmesini sağlayan, kurumun kendine has bir ikliminin, prensiplerinin olmasını da sağlayan

neticede insandır. Bu yüzden örgütlerdeki yıldırma davranışları insan faktöründen bağımsız incelenemez. Mobbingi uygulayanda, mağduru da insandır.

Tüm bunlarla beraber mobbing davranışlarına neden olan toplumsal normlar arasında, bireyciliğin öne çıktığı toplum, sürekli yenilik ve verimli olma baskısı, acımasız rekabet ve yöneticilerin başarı hedefi ile istediklerini yapabilmesi sayılabilir (Çobanoğlu, 2005:67). Bunların yanında başarıya odaklanma ile kısa süreli ve sığ ilişkiler Amerikan Toplumunda olduğu gibi mobbinge yol açabilir (Davenport v.d., 2003:58).

Mobbingin nedenleri ne kadar iyi bilinirse çözüm üretmek de o kadarkolay olacaktır.

1.5.MOBİNGİN SONUÇLARI

Mobbing uygulaması suç unsuru taşıyan, son derece zarar verici ve tehlikeli bir olgudur. Amaçlanan hedef kurban olarak seçilmiş kişinin, uygulanan psikolojik taciz ve terörle yıldırılmasıdır (Tınaz, 2008:155).

Bu sürecin sonucunda en fazla zarar gören taraf, psikolojik taciz mağduru birey ve çalıştığı kurumdur. Mobbing sürecinin etkileri çalışmanın bu kısmında bireysel ve örgütsel etkileri açısından incelenecektir.

1.5.1.Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçları

Mobbing, buna maruz kalan bireyi psikolojik, fiziksel, ekonomik, sosyal ve aile ilişkileri bakımından çok yönlü etkileyen bir olgudur. Psikolojik taciz sebebiyle işini kaybeden birey, bunun sonucunda hem maddi hem de manevi sıkıntılar yaşayabilmektedir. İşyerinde;önemsenmeyen, dışlanan ve eleştirilen birey, aile içerisinde de çocuklarına ve eşine karşı psikolojik ve fiziksel şiddet uygulayabilir. Bu nedenle, mobbing, mağdurun davranışlarında domino etkisi yaratabilir. Çalışanlarda depresyon, baş ağrısı, zayıflama, gibi birçok hastalık belirtisi gösterebilir. Daha ağır yaşanan süreçlerin sonunda meydana gelen travmada ise stres bozukluğu ve hatta intihar olayları yaşanabilmektedir (Çakır, 2006: 25; Cemaloğlu, 2013:177).

Mobbinge maruz kalan bireye ilişkin etkiler üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış bulunmaktadır. Mobbing kişiye psikolojik ve fiziksel olarak zarar veren çok

stresli bir durumdur. Kars'ta 46'sı hemşire olan 167 sağlık personeli ile yapılan bir araştırmada çalışanların %35.3'ünün yüksek düzeyde mobbinge uğradığı, %59.3'ünün hasta olmadığı halde kendini hasta hissettiği belirlenmiştir (Yıldız ve Erdağı, 2009). Mobbingin fizyolojik belirtileri arasında baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk gelmektedir (Paksoy, 2007).

İşyeri şiddeti çalışanlar arası ilişkilerde, işyerlerinde ve tüm iş çevrelerinde önemli ve sıklıkla uzun dönemli bozulmalara neden olmaktadır. İşyeri şiddetinin doğrudan maliyeti çalışanların katlandığı iş kaybı ve güvenlik boyutunda iken, dolaylı maliyeti işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde düşme, firma imaj kaybı ve müşteri sayısında düşmedir (Davenport vd., 2003: 114).

Mobbingle ilgili araştırmaların yeni olması ve kullanılabilir verilerin yetersizliği nedeniyle mobbingin ekonomiye olan etkisini net olarak söylemek mümkün değildir. Ancak National Safe Workplace Institute'in uzman raporuna göre Birleşik Devletlerde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a göre Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin 1000 çalışanlı bir girişime direkt maliyeti 112.000 dolar (200.000 DM) bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır (Davenport vd., 2003: 127).

Her iki olgu da bireyin stres yaşamasına ve zarar görmesine sebep olmakla birlikte işyerinde mobbingin kişi üzerindeki etkilerinin daha yıkıcı olduğu sanılmaktadır. Öyle ki, işyerinde mobbingin cinsel taciz davranışlarının aksine daha sinsice, açık olmayan davranışlar aracılığıyla yöneltilebilmesi olgunun algılanmasını zorlaştırmakta ve mağduru savunmasız bir halde bırakabilmektedir. Mağdurun işyerinde mobbing olgusunda savunmasız kalmasının bir diğer sebebi, bu olguyu önlemek için alınan yasal önlemlerin henüz yaygınlaşmamış olması ile açıklanabilir.

Olumsuz iletişim, kişiyi utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişimidir. Olumsuz iletişim olarak değerlendirilebilecek tipik davranışlar şöyle sıralanabilir (Paksoy, 2007:14);

- İkiyüzlülük,

- Hakkında uygunsuz şakalar yapılması,
- Dedikodular çıkarılması ve önyargılı olunması,
- Kişiliğe yönelik kurmaca bir olay gerçekleştirilmesi,
- Mesleki yeteneklere kara çalınması,
- İş için gereken bilgilerin saklanması,
- Fiziksel veya sosyal olarak izole edilmek,
- Kişiden habersiz işi ile ilgili toplantılar yapılması,
- Kural ve düzenlemelerin sık sık değiştirilmesi,
- Gelen ve giden mektupların kontrol edilmesi,
- Verilen süre içinde başarılması çok zor görevler verilmesi,
- Sorumlulukların geri alınması ve işlerin daha düşük nitelikli kimselere verilmesi,
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilenmesi,
- Geceleri ilgisiz konularda telefonlardır.

Uzun süre mobbinge maruz kalan bireylerde bu eylemin sonunda Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşanabilmektedir. Savaş sonrası askerlerin, işkence görenlerin veya büyük felaketler sonucu insanların yaşadıklarına benzer belirtiler, mobbinge maruz kalan bireyde de görülebilir. Bu durum aşağıdaki belirtileri gösterir (Davenport, Swartz ve Elliott; 2003:72):

- Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak,
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik,
- Hayata kadercı bakış,
- Genel duygusal uyuşukluk,
- Sürekli endişe hali,
- Karabasanlar,
- Uykusuzluk
- Konsantrasyon düşüklüğü
- Kontrol dışı hareketler,
- Yoğun endişe ve panik atak,
- İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

Mağdurda mobbingin etkisi sonucu oluşan olumsuzluklar sadece mağdurun iş hayatını değil günlük hayatını da olumsuz yönde etkilemektedir. Kendisine yardımcı olabilecek bir başka kişinin olmaması halinde, hayatının devamı için gerekli faaliyetleri gerçekleştiremez hale gelir. Gereksinimlerini karşılamak amacıyla alışverişe çıkamaz, bankaya gidemez, bir yerden başka bir yere gitmek için vasıta kullanamaz; kısaca kendi başına öyle ki sokağa bile çıkamaz hale gelir. Mobbing mağduru, yaşadığı bu panik atak krizlerini bir süre sonra işyerinde yaşadığı taciz davranışları ve saldırıları ile açıklamaya çalışır ve bunun sonucunda da tükenir ve acı çeker. Zaman geçtikçe her şeyin nedeninin kendisinde olduğu düşünmeye başlar ve bu yönde karara varır ve kaybettiği öz güveninin yanında, öz saygısını da yitirmiş olur. Bu durumda bulunan kişinin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve uygun ilaç tedavisine gereksinimi vardır. Dolayısıyla mağdur beraberinde ailesi ve çevresiyle de sorunlar yaşamakta böyle bir durumda yakın çevresi de dolaylı yolla mobbingden etkilenmiş olmaktadır. Geniş çapta bakıldığında ise; tüm toplum maddi ve manevi açıdan mobbingin sonuçlarına maruz kalmış olacaktır (Tınaz, 2008: 158).

1.5.2. Örgüte İlişkin Sonuçları

Her örgütün kendi tabularını (tartışılmaz ve dokunulmaz yasaklarını), geleneklerini-göreneklerini, bunlarla kültürünü ve iklimini yarattığı söylenebilir. Örgüt kültürü, örgütün çalışanlarına, standartlarına, çalışma şartlarına ve örgütün sahip olduğu kültüre bağlı olarak oluşturulmuş değerler, kavramlar ve inançlardır. Mobbing davranışlarının bu filtreden kolaylıkla geçmesi, bu davranışların örgüt tarafından sıradan davranışlar olarak görülmesine neden olur ve bu davranışların mobbing mağdurları üzerindeki olumsuz etkileri göz ardı edilir (Bulut, 2007: 88).

Mobbinge maruz kalan kişiler örgütleri tarafından görmezden gelinirse, bu durum mobbing uygulayana daha çok cesaret verir ve yapılan hareketler daha saldırgan bir hal alabilir. Kişinin çalıştığı örgüt, bu davranışları sona erdirmeyip hatta hoş görmeye başlarsa mobbing mağduru kendini giderek daha yalnız ve çaresiz hissedebilir. Yalnız kalan mobbing mağduru giderek örgüte yabancılaşabilir.

Mobbingin, mobbing mağduru üzerindeki en olumsuz etkisi, onu tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırmasıdır. Güçsüzlük, süreci bütünlüğü içinde algılayamama, yalnızlaşma ve kendi özüne karşı yabancı hissetme şeklinde

özetlenebilecek davranışlar ortaya çıkar. Mobbing mağduru ait olduğu örgütün kültürel değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisini kaybeder; değer ve normları anlamsız görür. Söz konusu sürecin sonunda mobbing mağduru kendini güçsüz, yalnız, yalıtılmış hisseder. Bu durum kişiyi örgütsel yabancılaşmaya iter. Sosyolojik anlamda “yabancılaşma”, kişinin, çalıştığı örgüte, içinde yaşadığı toplum ve toplumun kültürel değerlerine karşı ilgisiz olması, bunları anlamsız görmesi ve kendisini yalnız hissetmesi olarak tanımlanabilir. Psikolojik açıdan “yabancılaşma” ise, mobbing nedeniyle bireyin, örgütüne karşı duyduğu ilgisizliğin, kayıtsızlığın, işiyle ve işyeriyle bütünleşememesinin getirmiş olduğu bir uyumsuzluk hali olarak tanımlanır (Tutar, 2010: 121-122).

Yabancılaşmış insan, yaşamının anlamını ve nedenini kaybetmiş olarak görülür. Mobbing sonucunda mobbing mağduru, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgisiz kalır ve örgütsel kurallara uyum sağlamada isteksizleşir. Bu durum, çalışanın hem iş tatminini hem de işe bağlılıklarını azaltır (Tutar, 2010: 121-122).

Çalışanların işlerinden tatmin olmaları, onların örgüte olan bağlılıklarını artırır. “Örgütsel bağlılık” ise, kişinin örgütsel süreçlere uyum sağlayamaması anlamına gelen yabancılaşmayı önler (Bulut, 2007: 89).

Örgütsel bağlılık sayesinde, kişi işinde yüksek verim gösterir ve örgüt hedefleri ile kendi hedeflerini uyumlu hale getirir. Kişi sadece akli ile değil duygularıyla da örgüte bağlanmış olur (Tutar, 2010: 120).

Kişilerin iş hayatından başlayıp gittikçe özel hayatına doğru negatif etkiler göstermeye başlayan bu davranışlar, kurbanları hortum gibi içine çektikçe kurtulması o derece zorlaşır. Ancak mobbing eylemi devam etmesi izin verildiği kadar sürdürülür ve hedef bireyin tepkisine göre bu sürecin herhangi bir aşamasında son bulabilir (Tınaz, 2008: 160).

İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de psikolojik yıldırımına maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler (Tetik, 2010: 86).

Yapılan araştırmalara göre kadın-erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel taciz daha az oranda ortaya çıkmaktadır. Erkek yoğun güvenlik kurumlarında veya itfaiye gibi iş çevrelerinde fiziksel şiddet daha yoğunken, kadınların yoğun olduğu iş yerlerinde ise psikolojik şiddet daha yoğun görülmektedir (Polat, 2013: 85);

- Aşırı alışveriş, aşırı temizlik gibi takıntılı davranışlar sergilemek,
- Odalarında, mutfakta, evde aşırı karışıklık,
- Faturaları dememek,
- Dış görünüşte (giyim, temizlik gibi) değişiklik,
- İfadede değişiklik, tekinsiz görünmek,
- Kaza ve yaralanmalara eğilim,
- Potansiyel olarak ağır tıbbi problemler.

Bu belirtilerle ilerleyen kriz sürüp gittikçe, sürekli zen göstermek zorunda olan yakınlar da sıkılırlar; sorunu çözmek için onlar da desteğe ihtiyaç duyarlar, gerekli desteği bulamadıklarında sonuç ayrı yaşama ya da boşanma olabilir.

Kuruluşların mobbinge bağlı problemlerle karşı karşıya olup olmadıklarını kontrol edebilmeleri için Davenport (Davenport vd., 2003: 111) işaretleri kontrol listesi geliştirmişlerdir.

Uyarı İşaretleri Kontrol Listesi;

- Bir bölümün sorunları bir kişiye mi yükleniyor?
- Bugün standartların altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanan kişinin çalışması daha önce ortalamanın üzerinde miydi?
- Özellikle st ynetimdekiler, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
- Kilit noktadaki kişiler aniden ayrılıyor mu?
- Personel hareketi alışılmadık şekilde yüksek mi?
- Hastalık izinleri artış gösteriyor mu?
- Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?
- Firmada yeniden yapılanma, yeni yönetim veya yeni prosedürlere gibi ani değişimler varmı?

- Çalışanları bilgilendirmek, eğitmek ve onları çalışmaya dâhil etmek için yeterli zaman tanınmadı mı?

Kuruluşların mobbing sonucunda kilit insanları kaybetme olasılıkları yükselir, personel hareketleri aniden artabilir, nifak oluşabilir ve moral bozuklukları oluşabilir. Kuruluşlar sorunların temeline inmeden günü kurtarma çalışmaları güçlendirmeye çalıştıkları yapılarının karmaşık bir hale gelmesine ve zayıf düşmesine neden olabilir.

Mobbing olgusunun birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de olumsuz etkileri vardır. Bu etkiler öncelikli olarak ekonomik etkiler olacaktır. Ekonomik etkilerin yanında sosyal sonuçları da vardır (Tetik, 2010: 88). Bu nedenle mobbingin örgüte ne denli zarar vereceği yönetim tarafından bilinmesi doğacak ekonomik ve sosyal sonuçların mücadelesi ve etkilerinin sonuçlarını giderme de elinden geleni yapması beklenmektedir. Örgüt çalışanları psikolojik tacize uğruyor veya çalıştığı ortamda mutlu değilse yaşadıklarını anlatması muhtemeldir. Ekip çalışmasının ve takım ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmaması durumunda örgütün saygınlığının ve adının lekelenmesi kaçınılmaz olması beklenir.

İç problemler, yönetimi, durumu değerlendirmek için dışarıdan yardım istemeye yöneltebilir, bu durum ek bir maliyet oluşturacağından yönetimin mobbingin sürmesine göz yummasına neden olabilir. Mobbingin kuruluşlara verimlilik, moral, zarar gören çalışanlar ve maddi açıdan yüksek etkileri olabilir. Mobbing nedeniyle çalışanların dikkati kuruluşun amaçları ve kendi görevlerinden uzaklaşarak hayatta kalma mücadelesi ve manevralar yapmaya yöneleceğinden ekip çalışması zorlaşabilir.

Mobbing ekip çalışması ve birlik ruhunu bozarak iyi iş sonuçlarının çıkmasını engelleyeceğinden firmanın piyasadaki ismi lekelenir. Yalnızca mobbinge maruz kalan çalışanlar değil bu olaylara şahit olan çalışanlarda bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek firmaya olan güvenlerini kaybederler. Tecrübeli çalışanların kaybı nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar (Davenport vd., 2003: 112).

Mobbing sebebiyle çalışanların işyerlerinden kaçma olasılığı olarak düşünülen hastalık izinleri işletme maliyetlerini arttırarak verimliliği de düşürebilir. Mobbing kurbanlarının işsizlik sigortasından yararlanmak için istifaya zorlandıkları veya

işlerine son verildiğini kanıtlamak için giriştikleri yasal mücadele işverenlere daha fazla mali yük bindirebilmektedir.

Bazı kuruluşlar, o andaki işlerinin, mobbing sendromunu ele alamayacakları kadar zamanları olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi bir seferlik bir olay gibi görebilir. Oysa mobbing, pek çok organizasyonun başarı düzeylerini koruyabilmek için gereken etkinliklerini zayıflatacak ve büyümelerini engelleyecek kronik sorunlar yaratabilir. Hatta bazı durumlarda örgüt için ölümcül bile olabilir (Davenport vd.,2003: 112).

Mobbing sorununun örgüt içinde artması ve yanlış uygulamalar çalışanların kurum içindeki sosyal haklarını, verimlilik ve motivasyonlarını da çoğunlukla olumsuz etkiler. Örgüt içinde yaşanabilecek belli başlı sorunlar şu şekilde ifade edilebilir (Davenport vd., 2003: 115):

- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları,
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları,
- Erken emekliliködemeleri.

Mobbingle mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir işyeri kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olabilir.

1.6.MOBBİNGİ ÖNLEME YOLLARI

Örgütler çalışma hayatında varlıklarını devam ettirmek ve istikrarlı büyüme sağlamak istiyorlarsa, çalışanlarına huzurlu ve rahat bir şekilde çalışma ortamı sağlamak zorundadırlar. Bir tek kaliteli çalışanın bile mobbing yüzünden kaybedilmesi, örgütte sanıldığından daha büyük olumsuz sonuçlar

doğurabilmektedir. Bir çalışanın mağdur olması, ileride başka çalışanlarında maruz kalabileceği izlenimi oluşturmamalıdır. Bu sebeple örgüt mobbing konusunda hassas olmalı ve onu önleyici tedbirler almalıdır.

Mobbing ile mücadele için öncelikle mobbingin bir işyeri hastalığı olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011:34). Mobbingin önlenmesinde en önemli görev kuşkusuz işletme sahipleri ve yöneticilere düşmektedir. Bu nedenle bu kişilerin özellikle örgütsel çatışmaların farkında olması, çözüme yönelik adaletli ve yapıcı davranmaları ve bu konuda neden ve sonuçları iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Mercanlioğlu, 2010:42). Mobbing ile mücadele de örgütlerin yapacağı en önemli şey farkındalık ve bunun artırılmasıdır. İyi ve sağlam bir işyeri kültürü oluşturmak mobbingin ortaya çıkışını en aza indirmede faydalı olacaktır (Tınaz, 2008:187).

Aşağıda sıralanan örgüt yönetim ilkeleri mobbingi önleyebilecek özenli ve destekleyici bir ortam oluşturulmasına yardımcı olabilir (Tokat, vd.,2011).

Örgüt Hedeflerinin Saptanması: Öncelikle örgütün çalışanlarına nasıl ve ne şekilde davranacağına, örgütün amaçlarına dair hedefin saptanması gerekmektedir. Ayrıca tüm çalışanların aynı tarafta olmasını sağlayacak görüş ve değerlerinde belirlenmesi gerekmektedir.

Örgütün Yapısı: Örgüt yapısı oluşturulurken doğru ve anlaşılır olarak belirtilmiş bir raporlama sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

İş Tanımları: Tüm çalışanların görevlerinin ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir.

Çalışan Politikaları: Çalışan politikaları belirlenirken olması gereken veya beklenen davranışları, ahlak standartlarını dakapsayan,kalıcı, içeriği zengin ve yasal olmasına özen gösterilmelidir.

Disiplin Konuları: Tarafsız, kalıcı ve hızlı olmalıdır.

Çalışanların Örgütle Bütünleşmesi: Çalışanların örgütün sahip olduğu amaç ve hedeflere dâhil olması, benimsemesi ve bu doğrultuda yapmaları gerekenler konusunda eğitilmiş olmaları gerekmektedir.

Çalışan Seçimi: Yalnızca seçilecek çalışanın teknik özellikleri değil aynı zamanda duygusal zekâsı da göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir.

İş Eğitimi ve Çalışan Gelişimi: Tüm çalışanların örgüt için kıymetli ve önemli olduğu hissettirilmeli, teknik eğitimlerle beraber insan ilişkileri de güçlendirilmelidir. Ve örgütün sahip olduğu sistem değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek durumda olmalıdır.

İletişim: Örgüt içi iletişim dürüst, şeffaf ve doğru zamanda gerçekleşmelidir.

Çalışanın Katılımı: Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışan katılımının maksimum düzeyde olması gerekmektedir. Bu da ekip çalışması, güven, yetkilendirme gibi çalışan katılımını destekleyecek sistemlerle mümkün olmaktadır.

Sorun Çözme / Aracılık: Örgüt içinde oluşabilecek her türlü sorunu çözebilecek bir mekanizma oluşturulmalı ve problemin sonucu mutlaka izlenmelidir.

Çalışanlar Yardım Programı (ÇYP): Örgütte bir çalışanlara yardım programının olması gerekmektedir. Ancak böyle bir program yoksa davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eşdeğerinin bulunması gerekmektedir.

Davenport (Davenport v.d., 2003: 94-103), psikolojik taciz mağdurunun psikolojik tacizin olumsuz etkilerini en aza indirebilmesi için hem bireye hem de bireyin etrafında bulunup ona destek olabilecek aile ve arkadaşlarına bazı önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler, hem mağdurların, hem de mağdurun aile ve arkadaşlarının kolaylıkla uygulayabileceği uygulamalardır. Bunlar:

- Kendinizi yalıtmayın,
- Özgüveninizi geliştirin,
- Öfke, kayıp ve ihanetin üzerine gidin,
- Sevdiğiniz işlere ve sevdiklerinize vakit ayırın,
- Geniş açılı yaklaşın,
- Kurban psikolojisini üzerinizden atın,
- Gücün sizde olduğunu unutmayın.

Aile ve arkadaşların yapabileceği uygulamalar ise şu şekilde özetlenmektedir:

- Mutlaka ama mutlaka dinleyin,
- Psikolojik taciz olgusunu tanımlamaya yardım edin,
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun. Aramayı önerin,
- Doktora gitmeyi önerin. Tıbbın yardımcı olabileceğini söyleyin,
- Yasal danışma önerin. Avukat isimleri bulun ve randevu almayı üstlenin,

- Mali durumun kontrol altında tutulmasını sağlayacak yollar önerin,
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını önerin,
- Özgeçmişini hazırlamasına yardım edin, iş olanakları bulup önerin,
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak etkinlikler önerin,
- Arayın, kart ve çiçek gönderin.

Mobbing henüz başladığında veya üstü kapalı çatışmalar yaşanırken aşağıda belirten yöntemleri uygulamak mobbing sürecinin atlatılmasında mağdura yardımcı olacaktır (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 55).

- Duyguları ifade etmek,
- Belirtileri tanımak,
- Güvenli davranış göstermek,
- İşletmeyi tanımak,
- Kanıt toplamak,
- Sessizce savaşmak,
- Kendine güvenmek,
- İş ve özel hayatı tanımak,
- Performansı düşürmemeye dikkat etmek,
- İnsan kaynakları yönetimine bilgi vermek,
- Hiçbir şey yapmamak, görmezden gelmek,
- Saldırganla yüzleşmek,
- Fiziksel ve zihinsel olarak yaşanan stres karşısında sağlamlığını korumak,
- Çevreyle iyi ilişkiler,
- Yakın çevrenin desteği,
- Manevra mesafesini korumak,
- Soğukkanlılığı korumak,
- Kurban zihniyetine girmemek,
- Geçici olarak işten uzaklaşmak,
- Psikolojik yardım alma,
- İşi bırakmak,
- Yasal yollara başvurmak,
- Yasını yaşamak, tutmak.

Mobbing ile baş edebilmek ve bu dönemi sağlıklı bir şekilde atlatmak oldukça önemlidir. Bunu başaran bireylerin gerçek anlamda özgüveni yüksek, güçlü, çok yönlü düşünebilen, ısrarcı, tuttuğunu koparan bireyler olduğu düşünülebilir (Gökçe, 2008: 72–73).

Bütün bunların dışında mağdurun kesinlikle unutmaması gereken önemli bir nokta vardır. Kişineye dikkat eder, neye daha fazla zaman ayırır ve odaklanırsa o şeyde başarılı olur. Bu sebepletüm dikkatini ve enerjisini olumlu davranışlara odaklaması yerinde olacak ve mobbinge mücadelesinde başarı şansını arttıracaktır (Bridge, 2003:98).

1.7. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MOBBİNGE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

Bir işyerinde çalışan bireyin sağlığı, yapılan her işten çok daha önemlidir. Ruh ve beden sağlığı birbirinden ayrı düşünülemez, çalışmanın mobbingin bireye olan etkileri kısmında değinildiği üzere, bir çalışanın ruhsal sağlığını kaybetmesi demek beden sağlığının da bozulması anlamına gelmektedir (Cicerali ve Cicerali 2014: 90).

Çalışanların sağlıklarının korunması, hem işverenin hem de gerekli yasal düzenlemelerle devletin sorumluluğundadır.

Mobbing mağdurlarını korumak ve mobbingi engellemek adına her ülke kendine has çeşitli yasal düzenlemeler getirmiştir. Mobbing olgusu ile ilgili bu yasal düzenlemeler, öncelikle Türkiye'de daha sonra çeşitli ülkelerin uygulamalarıyla incelenmeye çalışılmıştır.

1.7.1. Dünyada Mobbing İle İlgili Yasal Düzenlemeler

Olumsuz işyeri davranışlarına karşı, ki bunların içeriğine mobbing de dahil, ciddi önlemlerin alınması, İskandinav ve Batı Avrupa ülkeleri başta olmak üzere küresel boyutta hem organizasyonların hem de hukukçuların gündemindedir (Fischinger, 2010; Lippel, 2010; Akgeyik vd., 2007;Di Martino vd., 2003). İsveç'te 1993, Japonya'da 1996, Finlandiya'da 2000, Fransa'da 2002, Kanada'da 2004, Kolombiya'da 2006 yıllarında doğrudan “mobbing yasaları” çıkmıştır. Ayrıca ABD,

Almanya, Şili, Avustralya ve İtalya genelinde mobbing ile ilgili özel kanunlar bulunmamasıyla birlikte son yıllarda bölgesel düzeyde mobbing eylemleri suç olarak nitelendirilmeye başlanmış ve mobbing yerel mevzuatlarda zayıf da olsa bir yer edinmiştir. İrlanda'da ise 1999'dan sonra hükümet tarafından görevlendirilen uzmanlar, işyerlerinde şiddet ve tacizle ilgili çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Di Martino vd., 2003). ABD'de mobbing yasal sistem tarafında henüz tanınmamıştır. Mobbing birçok eyalet yasasında fiziksel taciz ile birlikte “iş yerinde şiddet” kapsamında değerlendirirken, pratikte sadece cinsiyet, ırk ve din ayrımcılığı gibi konularla ilişkili olduğu durumlarda cezalandırılmaktadır. Kasıtlı Olarak Duygusal İzdırak Verme (Intentional Infliction of Emotional Pain) şeklinde bir hukuksal doktrin olmasına rağmen, iddialar karşısında atılabilecek hukuki adımlar genellikle yetersiz kalmakta ve nadiren başarılı olmaktadır (Cicerali ve Cicerali 2014: 91).

Mobbing mağdurları için Japonya'da sendika tarafından kurulan bir danışma hattı mevcuttur (Kokubun, 2007). Avrupa ülkelerinin birkaçında da Japonya'daki gibi mobbing destek hatları vardır. Ancak, genel olarak konunun çözümüne yönelik spesifik kanun üretmek konusunda çok az efor sarf edilmektedir (Fischinger, 2010). Bu durumda mobbinge ilgili dava açanlar, diğer legal enstrümanlara dayanarak, sorunlarına dolaylı yoldan çözüm sağlamaya çalışmaktadır.

İsveç mobbinge karşı özel bir yasa kabul eden ilk ülke olmuştur (1993); Spesifik olarak işyerindeki pasif agresif eylemleri hedef alan İsveç mobbing yasası, bu davranışların önlenmesinden işverenleri sorumlu tutmaktadır (Davenport vd., 1999; Di Martino vd., 2003). İsveç ve Almanya'da binlerce mobbing mağduru erken emekli olmakta ya da psikiyatrik tedavi görmektedir Almanya'da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar da etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine, mobbingin toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiş, buna dayanarak Almanya'daki mobbing mağduru çalışanlar erken emeklilik isteme hakkına kavuşmuştur (Davenport vd., 1999; Di Martino vd., 2003).

Son yıllarda, Almanlar arasında mobbing olgusu son derece bilinir hale gelmiş ve insanların bu konuda farkındalık düzeyleri yükseltilmiştir Mobbinge maruz kalanlara yardım ve destek sağlayacak kamusal merkezler de Almanya genelinde mevcuttur. Şirketler de mobbingi önlemeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Örneğin Volkswagen çalışanları, işyerinde taciz veya şiddetle karşılaşırlarsa bunu şirket

içinde ilgili birime doğrudan bildirebilmektedir. Şirketin mobbing uygulayan kişiye işten çıkarılmaya kadar varabilecek cezalar verebileceği, Volkswagen iş sözleşmesinde belirtilmektedir (Fischinger,2010:32). Lüksemburg'da 2001'de toplu iş sözleşmelerine manevi / psikolojik tacizle ilgili Almanya'daki düzenlemelere benzer bir madde eklemiştir (Freigang ve Bauer, 2008:170).

İsviçre'de işyerlerinde her türlü psikolojik baskı ve tacizin uygulanması, yasalarla menedilmiştir Bu tür baskı ve tacizde bulunan kişilerin yasal olarak işine son verilebilmektedir. Hollanda da işyerinde cinsel taciz, mobbing, zorbalık, ırkçılık ve psikolojik agresyonu kapsayan bir yasaya sahiptir. İtalya'da bölgesel odaklı mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş, anti-mobbing merkezleri kurulmuş, psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır; İspanya içtihat hukukunda işyerinde psikolojik şiddeti işyeri yaralanması (workplace injury) olarak kabul etmiştir (Cicerali ve Cicerali, 2014: 93)

2000 yılında Finlandiya'da şiddet tehditleri, taciz, cinsel taciz ve zorbalığı içerecek şekilde hem fiziksel hem psikolojik şiddeti kapsayan yeni bir Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yasası (Occupational Safety and Health Act) Parlamento tarafından kabul edilmiştir (Lippel, 2010: 32). Danimarka, 2002'de zorbalık ve taciz nedeniyle çalışmada meydana gelme riski olan mental sağlıkta bozulmanın da işyeri performans değerlendirmeleri yapılırken hesaba katılmasını isteyen bir yönerge yayınlamış, lokal toplu iş sözleşmelerinde işverenleri çalışanın işyerinde meydana gelen olaylardan dolayı mental sağlığının bozulmasını önlemekten sorumlu tutmuştur (Di Martino vd., 2003: 78).

Belçika ve Fransa işyerinde küfür, zorbalık, mobbing ve cinsel tacizi kapsayan bir seri agresif davranışa karşı manevi taciz yasası (moral harrassment law) olarak tanımladıkları bir kanunu yürürlüğe koymuştur. Fransız yasasında uygulamada problemler olmasına rağmen Fransa'da manevi taciz bir yıla kadar hapis cezası ve 15,000 Euro'luk tazminat gerektiren bir suç olarak belirlenmiştir (Buksan, 2002: 15).

Özetle, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin çoğu işyerinde psikolojik tacizle başa çıkmak için az da olsa düzenleyici bir dizi önlem almış ve ortak bir anlaşma üzerinde çalışmaktadır. Avrupa Birliği'ne üye devletlerde, işverenlerin çalışanları fiziksel, psikososyal veya cinsel şiddet ve tacize karşı koruma sorumluluğu ve bu konuda

yasal düzenlemeler getirme mecburiyeti vardır (Freigang ve Bauer, 2008: 185). AB'de ağır para cezalarıyla sonuçlanmış emsal kararlar da azımsanamayacak kadar fazladır.

İngiltere’de Schroder Securities adlı şirkette endüstri analisti olarak çalışan Julie Bower’ın, önce kanser olup arkasından da hamile kalmasını bahane göstererek, “başımızın belası haline geldin” şeklinde konuşan ve işine son veren müdürüne karşı 2001 yılında açtığı dava bu konuya örnek bir davadır. Kanser olmak kişinin çaresiz kaldığı ve istemeyeceği bir durumdur, hamile kalmak ise her kadının hakkıdır; tüm bunlara dayanarak kişinin işten çıkarılması kabul edilemez şekilde düzenlenen iddaname sonucunda Julie Bower 1.4 milyon sterlin tazminat kazanmıştır (Cicerali ve Cicerali, 2014: 107).

1.7.2. Türkiye’de Mobbing ile İlgili Yasal Düzenlemeler

Birçok ülkede mobbingin etkilerinin tüm toplum yaşamını etkilemesinin etkisi ile mobbingin önlenmesine yönelik hukuksal düzenlemeler hayata geçirilmiştir. 2000’li yıllarda konunun artan önemi doğrultusunda Türkiye’de de bazı düzenlemeler hayata geçirilmiştir.

19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi (Mobbing)” Başbakanlık Genelgesinin dördüncü, beşinci ve sekizinci maddeleri Bakanlığımıza açıkça görevler yüklemiştir. ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanması, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun oluşturulması ile eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi, ÇSGB’nin başlıca sorumluluk alanları olarak belirlenmiştir (ÇSGB, 2014: 5).

21 Mayıs 2012’de Bakanlık kapsamında “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” oluşturulmuştur. Söz konusu Kurul, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı (2012–2014)” hazırlayarak çalışmalarına başlamıştır.

Türkiye’de tüm bu gelişmeler yaşanmadan önce uluslararası hukuk sistemlerinde mobbing kavramı çoktan yerini almış ve hatta mobbing İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunları içerisinde düzenlenmiştir.

Türkiye'de ise ilk defa mobbing kavramı, yürürlüğe giren 6098 sayılı borçlar kanunu ile mevzuatımızda yerini almıştır. Bu kanunun 417. maddesi çalışanın KişiliğininKorunması, 332. maddesi işverenin çalışana gözetme borcu başlıkları altında çalışana bu bağlamda hukuki koruması sağlanmaya çalışılmıştır (Kurt, 2013: 233).

Sonrasında 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanunu ile dolaylı olarak mobbing için bazı düzenlemeler yapılmış fakat direkt bir koruma öngörmediğinden hükümler de etkili bir hukuki koruma sağlayamamıştır. Kanunda yer alan başlıca hükümler ise 5. madde eşit davranma ilkesi, 22. madde çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi. 24. madde çalışanın haklı nedenle derhal fesih hakkı ve 25. madde işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkıdır (Kirel,2007: 330).

Mobbing mağdurlarının koruma altına alındığı bir başka kanun da kapsamı bakımından devlet memurları için hazırlanmış 657 sayılı devlet memurları kanunudur. 657 sayılı devlet memurları kanununun davranış ve işbirliği başlıklı 8. maddesi devlet memurlarının işbirliği içerisinde çalışmasının esas olduğunu ve amir durumunda olan devlet memurlarının görev ve sorumlulukları başlıklı 10. maddesi ise amirlerin hakkaniyet ve eşitlik esasına dayanarak memurlarına davranması gerektiğini belirtmiştir (ÇSGB Mobbing Bilgilendirme Rehberi, 2014:33).

Mobbing kavramına iş hukukunda sık sık rastlanmasa da son zamanlarda bir takım davalara konu edilmeye başlanmıştır. Bunlardan ilki Tülin Yıldırım tarafından Jeoloji Mühendisleri Odasına karşı Ankara 8. İş Mahkemesi'nde 20.12.2006 yılında açılan davadır. 8. İş Mahkemesince çalışanın işyerinde duygusal tacize uğradığı kabul edilmiş ve işveren, çalışanın uğradığı manevi baskılar ve psikolojik olarak yıpranması nedeni ile 1000 TL manevi tazminat ödemeye mahkûm edilmiştir. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 30.05.2008 günü kararı onamıştır (Arpa, 20.08.2015).

Bu kararla mobbing kavramı ilk defa bir yargı kararına girmiş ve mahkemece mobbing kavramı tanımlanarak, işyerinde kişilere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb.davranışlar mobbing olarak kabul edilmiştir.

Mobbing sebebiyle bir başka dava da Toprak Mahsulleri Ofisi'ne (TMO) karşı Şaban Tokat tarafından açılmıştır. Davaya konu olayda siyasi iktidar değişikliği

sebebiyle davacının önce istifası istenmiş, istifa gerçekleşmeyince rütbesi önce müşavirliğe, sonra da başuzmanlık kadrosuna indirilmiştir. Davacının işe iade davası lehine sonuçlanmış olup, dava sonrasında uygulanan mobbingden dolayı açılan tazminat davası ise devam etmektedir (Özçelik, 20.08.2015).

Bir diğer mobbing davası ise büyük ölçekli, çok şubeli bir bankada iki ayrı bölümden sorumlu bölüm başkanı olarak çalışan Handan Arpacıoğlu tarafından, 6 ay süreyle mobbinge maruz kaldığı gerekçesi ile açılan tazminat davasıdır.

İlgili toplantılara çağrılmamak, yapacağı işlerin yanında son derece önemsiz ve gereksiz görevlerin kendisine verilmesi, başka bölümlerin işinin kendisine verilmesi, masasına amiri tarafından kâğıtların fırlatılması ve “sen yapacaksın” denilmesi, şahsen çağrıldığı yurt içi ve yurt dışı toplantılara başkasının gönderilmesi, yaptığı her türlü işin sorgulanması, tüm çalışanların ortasında bağırılması, “sen hiçbir şekilde bu işle ilgilenmeyeceksin yoksa canını yakarım” diye tehdit edilmesi, başka bir bölüme atama ve sonucunda hem unvan, hem ücret hem de görev bakımından bir rütbe tenzili olması, manyetik kartının iptaledilmesi sebebiyle işyerine girememesi ve iş akdi feshedilmesi gibi mobbing uygulamaları ile karşılaşan Handan Arpacıoğlu bu sebeple tazminat davası açmıştır (Özçelik, 20.08.2015).

1.8.MOBBİNG KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Mobbing konusu özellikle gelişmiş ülkelerde 1980 sonrasında teorik ve görgül araştırmalara konu olmuştur ve genel olarak Avrupa özelinde yürütülen çalışmalar işyerlerinde mobbing uygulamalarının çok yaygın olduğunu ve bu tür uygulamaların hem mağdur olan birey hem de işletme üzerinde olumsuz sonuçlar yarattığını tespit etmişlerdir. Leymann başta olmak üzere söz konusu araştırmacılar özellikle İskandinav ve Avrupa ülkelerine odaklanmış, Batı Avrupa kültürü odaklı ölçekler kullanmıştır. Bazı çalışmacılar kendi bölge ve/veya ülkelerindeki kültür ve çalışma şartları gibi değerlendirmeleri de içine katarak farklı ölçekler geliştirmiş, çalışmalarını buna uygun yapmıştır (Sandvik, 2003: 42).

Mobbingin genel olarak her tür işyerinde ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Ancak İskandinavya’da yürütülen bir araştırma sonucuna göre, büyük firmalara

nazaran, kâr amacı gütmeyen örgütler ile okullar ve sağlık sektöründe mobbing eylemlerinin çok daha yaygın olduğu gözlemlenmiştir (Davenport v.d., 2003: 46).

Mobbing üzerine araştırmalar 1990'lı yıllarda artış göstermiştir. ILO'nun 1998 yılında yayınladığı rapor sonucuna göre AB ülkelerinde 15800 kişi ile görüşülmüş ve buna göre bir önceki yıl içinde çalışanların, %4'ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2'sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8'inin (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kaldığını doğrulamıştır (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014: 63).

Almanya'da yapılan bir araştırmada da 1,5 milyon çalışanın mobbinge maruz kaldığı, bunun ekonomik açıdan yaklaşık 13 milyar Euro'luk bir zarara yol açtığı ifade edilmiştir. Alman Federal Çalışma Bakanlığı verileri uyarınca da çalışanların % 2,7'si somut olarak mobbinge uğradıklarını belirtmiştir. Ayrıca intiharların %10'unun psikolojik taciz nedeniyle gerçekleştiği belirtilmektedir (Palaz vd. 2008: 45).

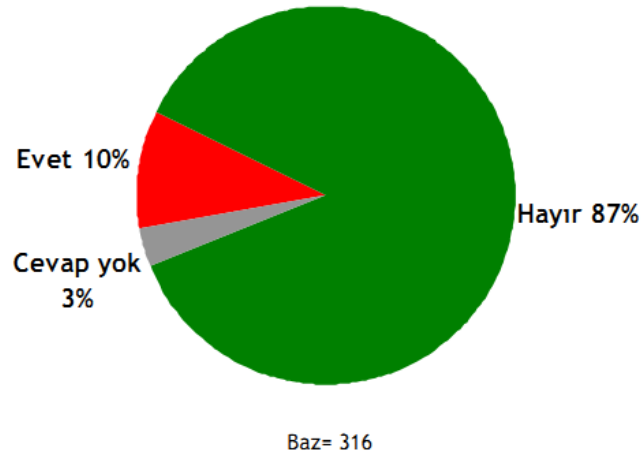
AB'nde 2000 yılında yapılan bir araştırma, kamu ve özel sektör tüm çalışanların % 9'unun (13 milyon çalışan) yıldırma ile karşılaştığını, yıldırma eyleminin yoğunluğunun hukuk sistemine, kültürel özellikler ve sürecin fark edilip edilmemesine göre ülkeden ülkeye değiştiğini, ilk sıralarda Finlandiya, İngiltere ve Hollanda'nın yer aldığını ortaya koymuştur (Güveyi, 2013: 1459).

Mobbing üzerine cinsiyete yönelik yapılan araştırmalar ise, mobbingin hem kadınlar hem de erkekler arasında olabileceğini göstermiştir. ABD'de yapılan bir araştırmada mobbing uygulayanların % 58'inin kadın, % 42'sinin erkek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca mağdurun kadın olduğu vakaların % 63'ünde mobbingi uygulayanın da kadın olduğu; mağdurun erkek olması halinde ise vakaların % 62'sinde ise tacizcinin de erkek olduğunu belirlenmiştir (Akgeyik v.d., 2009: 108).

Türkiye'de ise konu ile ilgili çalışmalar her ne kadar 90'ların ortalarından itibaren başlamış olsa da, 2000'li yıllar ile beraber gündemde daha çok yer edinen mobbing konusu 2011 yılında yayınlanan başbakanlık genelgesiyle idari mevzuatın bir parçası olmuştur. Ülke çapında mahkemelere intikal eden vakaların sayısındaki artış, çeşitli yayın organlarında konunun gündeme gelmesi ve konuya ilişkin sivil örgütlenmeler, mobbing konusunda farkındalığın arttığı yönündeki göstergeler arasındadır (Şahin, 2013: 2).

Türkiye’de özellikle son yıllarda tartışılmaya başlanan iş yerindeki mobbing olgusu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında maruz kalma açısından AB genelindeki ve birçok Avrupa ülkesindeki yaygınlık düzeyinin oldukça üzerinde olduğu ve bu durum ciddi bir sorun olarak görülmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012: 62). Türkiye’de kurulmuş olan Mobbing Mücadele Derneği verilerine göre günde en az 30 başvuru yapılması da, mobbingin ne kadar yaygın olduğunu kanıtlamaktadır (Şahin, 2013: 2).

Türkiye’de mobbing konusunda 2012’de Era Danışmanlık ve Consultancy ve Futurebright tarafından yapılmış; araştırma kapsamında ilk olarak kantitatif bir anket çalışması (Türkiye geneli 12 ilde 316 çalışanla) gerçekleştirilmiş, ikinci aşamada ise mobbinge maruz kalmış kişilerin duygu ve düşüncelerini anlamak amacıyla mobbing mağduru kişilerle kalitatif derinlemesine görüşmeler (5 mobbing mağduru) yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular ise şu şekilde açıklanmıştır:



Grafik 1: Era Danışmanlık ve Consultancy ve Futurebright Araştırması Mobbing Yaşama Durumu



Grafik 2:Era Danışmanlık ve Consultancy ve Futurebright Araştırması Yaşanan Mobbing Türü

Birinci aşamada yani Grafik 1'de gerçekleştirilen ankette katılımcıların mobbing yaşama durumuna % 87'sinin Hayır, % 10'unun Evet cevabı verdiği, % 3'ünün ise cevap vermediği görülmektedir.

Yaşanan mobbing türüne ilişkin derinlemesine görüşmelerde ise yani Grafik 2'de yıldırma/ yıpratma ve kapasitenin üzerinde iş yüklemenin oranları en fazla ve aynı sonucuna varılırken, bunu alay/ küçük düşürmek/ hakaret izlemektedir. İfade edilen diğer mobbing türleri; Taciz, sigortasız çalıştırma, izinlerin zamanında kullandırılmaması, işten çıkartma olarak katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Kıskançlık / çekememezlik, haksız yükselmeye izin verilmesi ve duygusal baskı/ şiddet gibi mobbing türleri daha az ifade edilmiştir. Katılımcıların bir kısmı da cevap vermek istememiştir.

Bu değerlendirmeler ışığında ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaların ortak noktası, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından sayıca fazla olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışma yaşamında bireysel, ekonomik ve toplumsal etkiler doğuran mobbing konusunda yapılan araştırmaların sayısı günden güne çoğalırken, birçok ülkede, mobbing ile mücadeleye yönelik farkındalığı arttırma önem kazanmaktadır (Tınaz, 2006: 2).

1.9.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE NEDENLERİ

Mobbingin nedenleri aynı isimli başlık altında incelenmiştir. Bu kısımda mobbingin nedenleri konaklama işletmeleri özelinde irdelenmiştir. Daha önce de değinildiği üzere örgütlerde yaşanan çalışanları fiziksel ve psikolojik açıdan yıpratıcı, korkutan ve tükenmişliğe götüren, mobbing davranışlarının sebeplerini açıklamak fazlasıyla güçtür. Araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalara göre; psikolojik şiddete birçok etkenin sebep olduğu söylenebilir. Örneğin; Zapf (ki mobbing konusunda birçok araştırması bulunmaktadır) yaptığı çalışmada yirmi üç tane psikolojik şiddet davranış sebebini ortaya koymuştur. Bu sebeplerin başında, örgüt iklimi, çalışanları iş yerinden ayrılmaya mecbur bırakmak, yüksek iş stresi, düşmanlık duyan kişinin diğer kişileri etkilemesiyle çözümlenemeyen çatışma ve sorunların geldiğini açıklamaktadır (1999: 76). Ayrıca örgütsel problemler, öbür çalışma arkadaşlarının kıyasla çok daha yüksek iş performansı gösterme, iyi ve önemli pozisyonda görev alma gibi örgütten doğan sebeplerin yanı sıra, dini inanç, özel hayat, dış görünüş, cinsiyet gibi özel ve kişisel sebeplerinde varlığını ortaya koymuştur. Fakat bu gibi kişisel sebeplerin psikolojik şiddete olan etkisinin çok daha az olduğu görülmektedir.

Mobbingin sebeplerini üç temelde toplayan Björkqvist ve arkadaşları, kişilerin iş yerindeki sahip oldukları pozisyonlarının ve statülerinin, öz güven eksikliğinin ve kıskançlığının sebep olduğunu belirtmektedirler (1994: 31). Mobbingin nedenleri konusu üzerine birçok araştırma ve çalışma gerçekleştirmiş olan Einarsen ise, mobbingin nedenlerini üç grup altında toplamıştır (2000: 388-392):

1. Mobbingin sebeplerinden ilki kişilik özellikleridir. Mağdurun saldırgan bir yapıya sahip olması, endişeli olması, alıngan olması, yine mağdurun vicdanlı, açık fikirli, başarılı, zevk sahibi olması gibi kişilik özelliklerine sahip olmasının mobbinge uğramasının nedenleri arasında sayılabilir.

2. Örgüt içerisinde çalışanların kendilerine has olan özellikleri sebebiyle mobbing söz konusu olabilmektedir. Bu özellikler arasında; korku, kırgınlık, şüphe, karamsarlık gibi özellikler bulunmaktadır.

3. Çalışma koşulları, örgütsel iş çevresi, çalışma şartları ve sosyal çevre de mobbingin nedenleri arasındadır.

İşyerinde var olan mobbingin kimi zaman en önemli sebebi örgütün sahip olduğu kültür de olabilir. Kimi işletmelerde, işletme yönetimi, bu gibi saldırıların yapılabilmesi, mobbingin söz konusu olabileceği şartların oluşmasına izin verilmekte ve bazen bu durumu destekler vaziyette yaklaşımlarda bulunabilmektedir. Şayet bir örgütün içinde mobbingin oluşumunu önleyecek ve cezalandıracak bir örgüt politikası yoksa, örgüt içerisinde mobbing uygulayanlar tarafından mobbingin şiddeti artarak devam edecek ve örgüt de bundan her anlamda olumsuz yönde etkilenmeyi göze alacaktır (Voroney, 2005: 23).

Mobbinge neden olan bazı yönetsel ve örgütsel sebepler şu şekilde ifade edilebilir (Shallcross, 2003:7; Tınaz, 2008: 4):

- Örgüt içinde verimi arttırmak, disiplini sağlamak gibi gerekçelerle mobbingin bir araç olarak kullanılması,
- Ahlak dışı uygulamalar,
- Yönetimin kötü olması,
- Hiyerarşik yapının sert, keskin ve aşırı düzeyde olması,
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması,
- Monotonluk,
- Günah keçisi bulma eğiliminin yüksek olması,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması,
- Örgüt içerisinde problem çözme yeteneğinin azlığı veya çatışma yönetiminin eksik gerçekleştirilmesi,
- Yanlış personel seçimi ve işe alım süreci,
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkin olmaması,
- Yöneticilerin mobbing varlığına inanmamaları,
- Liderliğin zayıf olması,
- Ekip veya takım çalışmasının az olması veya hiç bulunmaması,
- Şeffaflıktan uzak politikaların uygulanması,
- İşyeri stresinin yoğun olması,
- Küçülme, yeniden yapılanma vb. sebepler.

Sayılan tüm bu sebepler konaklama işletmelerinde de oluşması muhtemel ve mobbinge ortam hazırlayan nedenlerdir.

Konaklama işletmelerinin özellikleri sayılırken emek yoğun işletmeler olduğu ve çok sayıda personel çalıştırdıklarından bahsedilmişti. Çalışan sayısının fazla olması, türlü sebeplere istinaden personeller arasında çatışmaların, anlaşmazlıkların meydana gelmesine imkân sağlayan çalışma ortamlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde mobbingin çok daha yoğun bir şekilde gerçekleşmesi beklenebilir. Ayrıca turizm sektöründe, sundukları faaliyet ve kendine has özelliği gereği insan faktörü ön planda ve en önemli faktördür. Hizmeti alan müşteri ile hizmeti veren çalışanın yüz yüze olduğu bir sektörde mobbinge maruz kalan personelin müşteriye iyi hizmet verebilmesi ve müşteri memnuniyetini etkili karşılayabilmesi olası değildir. Dolayısıyla; hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde çalışandan en fazla faydanın sağlanması için gerekli her şey yapılmalı, personelin yeterince tatmin edilmesi sağlanmalıdır (Bolat, 2000; 104; Akıncı, 2002; 2). İş tatmini yüksek, işletmesine sadık, huzurlu çalışma ortamına sahip, iş performansı yüksek düzeyde olan çalışanların işyerine sağladıkları katkı ve fayda düşünülürse; konaklama işletmelerinde meydana gelen mobbingin boyutlarının sebeplerinin ortaya çıkarılması konusu fazlaca önem kazanmaktadır.

Yapılan yazın incelemeleri sonucunda konaklama işletmelerinde meydana gelen mobbingin nedenleri ve boyutları konusunda yapılan araştırmaların sayısının az olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu anlamda da katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Konaklama işletmelerinde gerçekleşen mobbingin sebepleri ve boyutları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde; konaklama işletmelerinde mobbingin önemli bir sorun olduğu ortaya çıkmaktadır.

McMahon (2000), İrlanda'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmasında, mobbing ve tacizlerin yoğun olarak özellikle konaklama işletmelerinde gerçekleştiğini, en çok gözlemlenen problemin detaciz şeklinde meydana geldiğini belirtmektedir. Bu konuda kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha çok mağdur oldukları görülmüştür. Yaşanılan bu sorun ile ilgili çalışanlar, eğitime ihtiyaç duyduklarını fakat otel işletmelerinin söz konusu problemin çözümü ile alakalı bir emek sarf etmediğini belirtmektedirler (Aydın v.d., 2007: 67).

Einarsen (1999) Norveç'te iş hayatı kalitesi üzerine yaptığı araştırmasında, daha ziyade üniversite çalışanlarının, öğretmenlerin, restoran ve otel çalışanlarının, sağlık sektöründe çalışanların, psikologların ve tezgâhtarların mobbinge maruz

kaldıklarından söz etmektedir. Bu çalışmada ayrıca daha eski çalışanların yeni personellere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ve genelde bu şiddet yöneticileri ya da meslektaşları tarafından mobbinge maruz kaldıkları belirtilmektedir.

Mobbingin büyük bir sorun olduğunu gözler önüne seren bir çalışmayı da Aydın ve diğerleri (2006) gerçekleştirmişlerdir. Türkiye'de bulunan büyük otel işletmelerinde çalışan personeller üzerinde gerçekleştirmiş oldukları kapsamlı araştırmanın sonuçlarına göre, çalışma yaşamlarında mobbinge maruz kalan çalışanların oranının %27 gibi çok yüksek bir oranda oluşu, sorunun büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Psikolojik şiddete maruz kalan çalışanların cinsiyetleri ve işletmedeki pozisyonların mobbinge maruz kalmalarının en belirgin sebepleridir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla çok daha fazla mobbinge maruz kalmaları, McMahon'un yapmış olduğu çalışma ile benzer sonuçlara varıldığını göstermektedir. Yine bu çalışmada, mobbingden ötürü yönetime şikâyetle bulunma davranışının az olması belirtilmekte, şikâyet sonucunda mobbing uygulayan kişi veya kişilere ceza verilmesine pek karşılaşılmamaktadır. Konaklama işletmelerinde ne tür yollarla mobbing uygulandığına dair görüşler içerisinde ise çalışanların; yönetimle alakalı haberlerden en son haberdar oldukları, verdikleri kararlar konusunda şüpheli davranıldığı ve kendilerinden önemli bilgi ve belgelerin saklandığı ifadelerine çok daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir.

Görüldüğü gibi; çalışanlar açısından mobbingin büyük bir kısmı iş ortamında meydana gelmekte ve sorunun çözümü için yöneticiler yetersiz ve eksik kalmaktadırlar.

Konaklama işletmeleri üzerine yapılan bir diğer çalışmada Çalışkan (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya göre, çalışanları iş ortamında etkileyen mobbing faktörleri, mesleki konuma saldırı ve yaşam kalitesi, kişinin itibarına saldırı, negatif iletişim, kişinin sağlığına ve sosyal ilişkilerine saldırı, mobbing uygulayan kişi tarafından tehditler, dini ve siyasi görüşle alay etme olarak belirtilmiştir. Araştırmanın sonuçları göstermiştir ki, konaklama işletmelerindeki mobbingin, çalışanın mesleki pozisyonuna ve yaşam kalitesine saldırı, negatif iletişim ve iş arkadaşları tarafından tehditler şeklinde meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca bu çalışmada yiyecek- içecek departmanında ki personelin

diğer departmanlarda çalışan personele kıyasla daha fazla şiddete maruz kaldığı görülmüştür. Tüm bunların yanında ayrıca mobbingin evli çalışandansa bekâr çalışana, bay personelden daha ziyade bayan personele, üniversite mezunu çalışandan ziyade ilkökul mezunu çalışana daha fazla uygulandığı saptanmıştır.

Çalışkan ve Tepeci'nin (2008) üç, dört ve beş yıldızlı on iki otel işletmesinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, bu işletmelerde çalışan 328 kişiden toplanan veriler kullanılmıştır. Bunun sonucunda 328 çalışandan 99 çalışan mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. Yine bu çalışma mobbingin, çalışanın iş tatminine ve işte kalma niyetine olumsuz yönde etki ettiğini göstermiştir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarında Zukauskas ve Vveinhordt (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bu kuruluşlarda çalışan 351 kişiye uygulanan anketler sonucu görülmüştür ki çalışanlar arasında olumsuz ilişkilere sebep olan, en sık rastlanan eylem mobbingdir.

Konaklama işletmelerinde mobbing adlı çalışmalarında Altıntaş ve diğerleri (2011), Antalya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çalışanlarını hedef almışlardır. Yapılan bu çalışma sonucunda çalışanların mobbinge maruz kalmadıkları ve demografik açıdan da bir fark olmadığı görülmüştür. Bu çalışma yapılan diğer çalışmaların aksine bir sonuç vermiştir.

Pelit ve Kılıç (2012) ise yapmış oldukları çalışmalarında şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışanların mobbing algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. İstanbul ve Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 462 kişiye uygulanan anketler ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Ve bu araştırmadan çıkan sonuca göre, sayfiye otel işletmeleri çalışanlarının mobbing algılamalarının, şehir otel işletmeleri çalışanlarından daha yüksek olduğu, diğer bir taraftan şehir otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin sayfiye otel işletmeleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık ile mobbing ilişkisi arasında sayfiye ve şehir otel işletmeleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Pelit (2014), otel çalışanlarında mobbing algılamalarının örgütsel sinizm (güvensizlik, olumsuzluk) üzerine etkilerini araştırmıştır. Bu bağlamda beş yıldızlı otelerde çalışan 936 kişiye anket uygulanmış ve sonuçlar analiz edilerek

yorumlanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları göstermiştir ki en çok uygulanan mobbing şekli alay etmedir ve mobbing örgütsel sinizmi arttırmaktadır.

Sandybayev (2015) Kuzey Kıbrıs'da turizm alanında faaliyette bulunan işletmelerde gerçekleştirdiği çalışmasında, mobbingin personel devir hızını arttırdığını ve bu durumun örgütler açısından büyük bir sorun olduğunu belirtmiştir. Ayrıca birçok ülkede mobbingi engelleme çabalarının ve mücadele çalışmalarının gerçekleştirilmeye çalışıldığını ve sonuçlarının olumlu olduğuna dair kanıtların az olduğunu belirtmiştir.

Tüm bu çalışmaların sonucundan da anlaşılacağı üzere bütün işletmelerde olabileceği gibi konaklama işletmelerinde de mobbing yaşanmakta ve sonuçları hem personel hem de örgüt açısından olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bütün işletmelerde olduğu üzere, hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde de yüksek kalitede hizmet sağlamak, çalışanlara iyi ve uygun çalışma ortamlarının sağlanması ve bu ortamın sürekliliğinin korunması ile mümkün olacaktır. Ancak böyle bir ortamda, yaşanan mobbing davranışları henüz ilk aşamasında tespit edilerek ortadan kaldırılması ile sağlanabilir.

1.10. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNGİN SONUÇLARI

Örgütlerde yaşanan mobbing, sonuçları bakımından göz önüne alındığında, işletme ve çalışanlar üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alınmalıdır. Bu başlık altında mobbingin etkileri ve sonuçları konaklama işletmelerinde çalışan personel ve işletme açısından irdelenecektir.

Başlangıçta sadece mobbing mağduru olan kişi üzerinde ki olumsuz etkiler, bir süre sonra işletme ve hatta toplumsal olarak ciddi ve önemli sorunlara sebep olabilmektedir. Bu sebeple sadece mağdurun mobbingden nasıl etkilendiği değil aynı zamanda içinde bulunduğu örgütün ve toplumunda bu durumdan nasıl etkilendiği incelenmesi gereken bir konudur.

1.10.1. Konaklama İşletmelerinde Mobbingin Personel Üzerindeki Sonuçları

Çalışmanın önceki kısımlarında mobbingin etkileri maruz kalan birey ve örgüt açısından değerlendirilmiş ancak konunun önemi itibariyle konaklama işletmeleri özelinde de ayrıca incelenmesinde fayda bulunmuştur.

Devamlı ve süregelen şiddet davranışlarına maruz kalmak, kişiler üzerinde yıkıcı etkilere sebep olabilmektedir. Mağdur kendini savunmasız hissetmeye başlamakta ve özgüveni yitirmektedir. Dolayısıyla aşırı derecede stres yaşamaya başlamaktadır. Şayet şiddet ortamı sonlanmaz devam ederse ve çözülmezse, mobbingin uzun süreli etkileri kişide sinir bozukluğu, kalp krizi ve hatta intihara kadar uzanabilen sonuçlara sebep olmaktadır (Sheehan, 1999: 59).

Mobbinge maruz kalan kişilerde görülen ilk etkiler; genelde önemli önemsiz her şeye nedensiz ağlama, çabuk sinirlenme, uyku problemleri ve konsantrasyon güçlüğüdür. İkinci aşamada ise belirtilen ilk aşamadaki etkilere ilave olarak hipertansiyon, mide sorunları, depresyon, işe gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler görülür (Leymann ve Gustafsson, 1996). Üçüncü aşamada depresyonun şiddeti iyice artar, panik atak ve endişe durumu meydana gelir. Mobbingin son aşamasında ise; kazalar ve intihara yönelme görülmektedir. Einarsen (2000) yapmış olduğu çalışmada, işyerlerindeki mobbingin personel üzerindeki yıkıcı etkisinin, yaşanan stresin sebep olduğu tahribatlardan çok daha fazlası olduğundan, uykusuzluk, endişe, öfke, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk, performansta düşüşler gibi etkilere sahip olduğundan bahsetmiştir.

Ayrıca Leymann (1992), mobbingin mağdurlar üzerinde ki etkilerini yapılan faktör analizi sonucu şu şekilde sınıflandırmıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996):

- Bilişsel Bozukluklar: Hatırlama zorlukları, konsantrasyon bozuklukları, moral bozukluğu, isteksizlik, kolay sinirlenme, huzursuzluk, saldırganlık, yenilgi ve güvensizlik duygusu mobbinge maruz kalan birey tarafından yaşanabilecek bilişsel bozukluklardır.

- Fiziksel ve Ruhsal Stres Belirtileri: Karın ve mide ağrıları, gece kâbusları, kusma, ishal, halsizlik, iştah kaybı, boğaz kuruluğu, ağlamak ve yalnızlık duygusu mobbinge maruz kalan kişilerde oluşabilecek etkilerdendir.

- Otonom Sinir Sistemi ve Stres Hormonlarının Üretimiyle İlgili Belirtiler: Mağdurda göğüs ağrısı, ağız kuruluğu, terleme, kalp çarpıntısı, tansiyon değişikliği ve nefes alamama gibi etkiler oluşabilmektedir.

- Kas Gerginliği: Mobbinge maruz kalan kişilerde boyun ağrısı, sırt ağrısı, kas ağrısı gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

- Uyku Problemleri: Mobbing kurbanı uykuya dalmakta güçlük, aralıklı uyku ve erken uyanma gibi sorunlar yaşayabilmektedir.

- Hareket Zorluğu: Bacaklarda güçsüzlük, zayıflık, baygınlık ve titreme gibi rahatsızlıklar yine mağdurun mobbing sonucu yaşayabileceği sonuçlardandır.

Mobbingin sebep olduğu tüm problemler konaklama işletmelerinde çalışan personeller içinde geçerlidir. Konaklama işletmelerinin sahip olduğu özellikleri gereği bu tip işletmelerde yaşanacak olan mobbing olayının personele olan etkilerinin aynı zamanda müşteriye kadar yansması da söz konusudur. Dolayısıyla zaten her sektörde önemli ve üzerinde durulması gereken mobbing, konaklama işletmelerinde daha da önemle ve titizlikle engellenmesi gereken bir durumdur.

1.10.2.Konaklama İşletmelerinde Mobbingin İşletme Üzerindeki Sonuçları

Çeşitli şekillerde (onur kıran ve saldırgan hareketler, gücünü kötüye kullanma, haksız cezai yaptırım, tehdit gibi)mobbinge maruz kalan kişilerde moral bozukluğu, öz güvenin azalması, yüksek seviyede stres gibi sonuçlar nedeniyle işyeri performansı daolumsuz yönde etkilenmektedir (Quine, 25.07.2015). Bu tip davranışlara uzun zamanmaruz kalma kişilerde; kişisel girişimin azalması, isteksiz iş yapma, işe gelmek istememe hatta gelmeme ve iş bırakma ile sonuçlanmaktadır (Yüçetürk ve Öke, 2005: 61). Yine aynı şekilde, mobbing sosyal iklime zarar vermekte ve sosyal desteğin kaybolmasına sebep olmaktadır. Tüm bunların sonucunda artarak yaşanan iş stresi ve dolayısıyla ortaya çıkan sorunların da çoğalmasına neden olmaktadır (Zapf, 1999: 75). Bu sebeple; mobbingin var olduğu ve buna izin verilen işletmelerde personelin işe devamsızlığı ve işten ayrılmalar da artış olacak ve personellerin iş bırakmasından doğan, yerine yeni personel sağlayamamadan kaynaklanan maliyetlerle verimlilik düşmesi beklenecektir.

Mobbingin var olduğu bütün işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de personel, yaşadığı sıkıntısının performans kaybına ve işletmeye olan bağlılığının azalmasına sebep olacaktır. Çünkü mobbinge maruz kalan çalışan dikkatini işine veremeyecek, yapması gereken işten daha ziyade yaşadığı sorunun sonuçları ile ilgilenecektir bu da iş veriminin ve kalitesinin düşmesine sebep olacaktır. Genel olarak mobbingin işletme üzerindeki etkileri bir de şu şekilde sıralanabilir (Davenport, Schwartz, Elliott,1998: 112-115):

- İşin niceliği ve niteliğinde düşüşün meydana gelmesi,
- Çalışanlar arasında bozuk ilişkiler buna iletişim ve takım çalışmalarının bozulması dadâhildir,
- Şüphencilik ve dedikodu sebebiyle işgücü devrinin artması,
- Hastalık gerekçesiyle alınan izinlerinin artması,
- Güvenilirlik ve saygınlık açısından değer kaybetme,
- Danışmanlık hizmetlerinin maliyetinde artış,
- Tazminatların ve işsizlik sigortası taleplerinin artması,
- İşletmeye açılan davaların artması.

Mobbinge maruz kalan kişinin, bunun sonucu olarak gösterdiği tepkiler işletmenin özelinde değildir fakat işletmenin türüne göre işletme bu sonuçlardan daha az veya çok etkilenir. Konaklama işletmelerinde de en önemli faktörün insan olduğu düşünüldüğünde mobbinge maruz kalan personelin davranışlarında ki bozukluğun boyutları da büyük olmaktadır. Birebir müşteri ile iletişim halinde bulunan çalışan, maruz kaldığı mobbingin kişiliğinde oluşturduğu olumsuzluklarla yine hizmeti sunmak zorundadır. Ancak yaşadığı şiddeti müşteriye aksettirmeden işini yapabilmesi oldukça güçtür. Mobbingin yaşandığı konaklama işletmeleri, çalışanları huzursuz, mutsuz, kaygılı olarak çalışmakta ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti sağlamaktan uzak bir işletme olmaktadır.

1.11. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONEL VE MOBBİNG OLGUSU

Konaklama işletmelerinde çalışan personel ve mobbing olgusunu biraraya getirebilmek adına bu işletmelerde çalışan personelin özelliklerinin incelenmesi yerinde olacaktır.

Konaklama işletmeleri insanların sadece konaklama ihtiyaçlarını karşılamayan bunun yanı sıra yeme-içme, eğlence, sağlık, sosyal aktivite, spor ve dinlenme ihtiyaçlarını da karşılamak durumunda olan kompleks işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin sahip olduğu özelliklerin doğrultusunda bu işletmelerde çalışan personellerinde bazı özelliklere sahip olması gerekliliğini doğurmaktadır. Ve diğer hizmet sektörü çalışanlarından ayırt edici özelliklerinin olması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin; ilk olarak insan odaklı, müşteri memnuniyeti sonuçlu, yüksek kalite de hizmet vermeleri sebebiyle çalışanların; psikolojik ve sosyal açıdan gelişimlerini tamamlamış, iletişim yeteneği yüksek, farklı dil ve kültürlerle hizmet sunabilecek, eğitilmiş, yabancı dil bilgisine sahip ve problem çözmeye istekli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan personellerin özellikleri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Şener, 2010: 15):

- İnsan odaklı ve insan ilişkilerinde deneyimlidirler,
- Yoğun çalışma temposuna ve sürekli ihtiyaçların karşılanması isteklerine karşı anlayışlı, özverili, sabırlı ve isteklidirler,
- Sorunları görmezden gelmek yerine sorunları çözmeye eğilimlidirler,
- Mesleki bilgi, donanım ve yeterliliğe sahip oldukları gibi yeterli düzeyde deneyim sahibidirler,
- Sundukları hizmetin önemi ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olmaları nedeniyle, hizmet sunumunda azami özen gösterirler,
- İletişimin ve müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesinin göstergesi olduğunun farkındadırlar,
- Yapılacak hataların sonuçlarının doğrudan işletmenin amaç ve hedeflerine zarar vereceğinin bilincindedirler,
- Dış görünüş ve fiziksel davranışlarının hizmetin bir parçası ve gerekliliği olduğunun bilincindedirler.

Konaklama işletmelerinin özellikleri düşünüldüğünde bu özellikleri oluşturan en önemli etmenlerden birinin çalışan olduğu görülmektedir. Hizmeti veren de hizmeti talep edip alanda yine insandır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde insan en önemli olgu olarak düşünülebilir. İşletmenin kârlılığı, devamlılığı neredeyse tamamen çalışan personelin özellikleri ile doğru orantılıdır. Çalışanlar işletmenin

yüzüdür ifadesi hizmet sektörü için kullanılması mümkün bir ifade olabilir. İnsanların konaklamalı seyahatlerinde; konakladıkları yerin fiziksel şartları, yedikleri, içtikleri, gezdikleri, gördüklerinin yanı sıra konaklama esnasında talep ettiklerinin karşılanma düzeyleri, çalışanların davranış biçimleri, ilgileri, anlayışları ve tutumları gibi özellikleri de göz önünde bulundurmaktadırlar. Bir sonraki seyahatlerinde yaşamış oldukları deneyim ile hareket etme olasılıkları yüksektir. Dünyanın en güzel yerinde, en güzel yemeği ancak güler yüzlü bir çalışanın servisi ile yemek müşteriye tamamen tatmin edebilir.

Mobbing daha ziyade insanların yoğun ilişki içerisinde oldukları hizmet sektörlerinde görülmektedir. Bankacılık, sosyal hizmetler, sağlık ve eğitim sektörlerinde mobbing eylemleri daha yaygındır (Arpacioğlu 2005; Davenport vd. 2003). Bu sayılan sektörlerde ilk olarak yönetim şeklinin kötü olması mobbinge işaret eder. Disiplin oluşturmak, verimliliği arttırmak amacıyla akla uydurulmuş hedefler, fazlasıyla sonuca yönelik yaklaşımlar, aşırı derecede hiyerarşiye dayalı bir organizasyon yapısı, şeffaflık politikasının olmaması, yetersiz ve olumsuz iletişim, zayıf liderlik, sorun çözme yeteneğinin olmaması veya etkisiz çatışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin yetersiz olması, yaygın günah keçiliği zihniyeti, ekip çalışmasının yeterli düzeyde olmaması, farklılık eğitiminin olmaması ya da etkisiz olması gibi sebepler kötü yönetimin bir unsuru olarak işletme içinde mobbingin artmasına yol açabilmektedir (Davenport vd. 2003; Vartia 1996:209).

Turizm sektörünün, hizmet sektörü ve krizlerden çabuk etkilenen bir doğası olduğu için mobbingin boyutunun yüksek olacağını tahmin edilebilir. Turizm sektörü işyeri çatışmalarının yüksek olduğu bir sektördür ve dolayısıyla mobbing tanımını bilmeyen birçok yöneticiyle ve personel ile daha da karmaşık bir yapı aldığı düşünülebilir. Eğer işletmeler bilinçlendirilirse, yıldırma eylemi hız kaybederek giderek azaltılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL DEVİR HIZI

Personellerin bir işletmeye giriş çıkışlarını ifade eden personel hareketliliği olarak da tanımlanan personel devri günümüzde işletmelerin mücadele etmek zorunda kaldıkları en önemli sorunlardan biridir (Aydın, 2011: 265). Türkiye'de personel devir hızı sektörler göre incelendiğinde, turizm, tekstil, teknoloji ve perakendede personel devir oranının en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük personel devrine sahip sektörler ise otomotiv ve ilaç sanayisidir (Çoban, 2005: 53; Kaya, 2012: 46). Yine Türkiye'de yapılan bir araştırma da küçük ve orta ölçekli tüm sanayi işletmelerinde kriz döneminin işletmelere olan etkileri araştırılmıştır. Bunun sonucunda en önemli ikinci etkinin personel devir hızının yükselmesi olduğu görülmüştür (Öğüt, 2003: 295). Konaklama işletmeleri gibi emek yoğun, çok sayıda personel çalıştırmak zorunda olan, mevsimsellik özelliğine sahip işletmeler için personel devri konusu çok daha önemli hale gelmektedir.

Personel devir hızını hiçbir sektörde sıfır düzeyinde tutmak mümkün değildir ancak işletmelerin insan kaynakları departmanlarının personel devir hızında optimum düzeyi yakalayabilmek için çalışmalar yürütmesi gerekmektedir. Konaklama işletmeleri içinde aynı şey geçerlidir. Çünkü yüksek personel devir hızı işletmelerin yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalması anlamına geldiğinden üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bir işletme de personel devir hızının yüksekliği sadece maliyetlerin artmasına sebep olmamakta aynı zamanda verimliliğinde düşmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla personel devrinin sebeplerinin iyi tespit edilip bunlara en uygun çözümün geliştirilmesi işletmeler için oldukça önemlidir (Aydın, 2011: 265).

Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde personel devri kavramı ve bu kavramın önemi açıklanacak, personel devrinin sebepleri irdelenerek sonuçları konaklama işletmeleri özelinde değerlendirilecektir.

2.1.PERSONEL DEVRİ KAVRAMI

Geniş kapsamda personel devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketliliği anlamına gelmektedir. Gönüllü veya gönülsüz bir şekilde bir pozisyon bırakıldığında, boş kalan bu pozisyon için yeni bir personelişe alınmaktadır. Bu yerine koyma döngüsü personel devri olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2011: 266).

Başka bir tanıma göre personel devri, çalışma ortamında tatmin olmayan, kendilerini gerilim altında hisseden kimi personellerin, içinde buldukları sıkıntı ve baskılardan kurtulmak maksadıyla başvurdukları çözüm yoludur. Personel devri, personellerin bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir sebeple işten ayrılmalarını ya da işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Eren, 2003: 55).

İş ve işçi bulma kurumu ise, personel devrini, işletmede terk, istifa, işten çıkarılma ve işe alınma sonucunda personellerin sayısında meydana gelen değişiklikler olarak tanımlamıştır (Yılmaz ve Halıcı,2010: 97).

Bir işletmenin kadrosunda çalışan personellerin, burada istihdam edildikten sonra; ölüm, emeklilik, işi terk etme ve işten uzaklaştırma gibi çeşitli sebeplerle işten ayrılmaları, personel devri olarak isimlendirilmektedir. Personel devri işletmede var olan huzursuzluktan kaçış eylemidir (Eroğlu, 2010: 505).

Price'a göre personel devri; personellerin örgütün üyelik sınırları çerçevesinde, bir yerden başka bir yere hareket etmeleridir. Bu hareket örgüte dâhil olma veya örgütten uzaklaşma, ayrılma olarak iki şekilde gerçekleşebilir (Silverberg, 2008: 29).

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, personel devri, personel hareketliliği ile ilgili bir kavramdır. Nedeni ne olursa olsun personelin işten ayrılması durumunu ifade etmektedir. Fakat personelin işten ayrılmasının nedeni sadece personelin gönüllü olarak işten ayrılmasını kapsamamaktadır. Personel devri aynı zamanda, işletmenin personeli işten ayırmasını da kapsamaktadır.

Personel devri kavramının daha iyi anlaşılması için personel devri tanımının parametrelerinin açıklanması uygun olacaktır. Marvin aşağıda sıralanan durumlarda personel devrinden bahsetmenin mümkün olduğunu belirtmiştir (Marvin, 1994: 20-21).

- Hiçbir şey açıklamadan işini terk eden ya da işten ayrılacağı tarihten iki haftadan daha az bir süre önce işletmeyi ikaz ederek işten çekilen personel, işletmeye karşı inancını yitirmiş ve bunalmıştır.

- İşletme, personelin işinde başarılı olamaması sonucu personelin işine son verebilmektedir. Bu durum da işletmenin ya personel seçimi ya da eğitim ve personel geliştirme kalitesinden şüphe edilmelidir.

- İşletme doğru personel seçimi yaparak eğitimlerini sağlasa dahi personellerin sonsuza kadar işte kalma garantileri bulunmamaktadır. Personeller yaptıkları işi altı aydan daha fazla bir zaman ellerinde tutmak isteyeceklerdir. Altı aydan kısa sürede işletmeden ayrılmalar gerçekleşiyorsa bu işletme de mevcut sorunlar olabilir.

- Şayet personel iki haftadan daha fazla bir süre önce ikaz ederek işten ayrılıyorsa, bu durum personelin işletmeye saygı duyduğunu ve bu işletmeye dair olumlu eleştirilerin olduğu anlamı çıkarılabilir.

- Genellikle mevsimsel işlerde geçici olarak çalışan personellerin planlanmış ayrılışları sebebiyle işletme yönetimi olumsuz bir eleştiri ile karşılaşmamakta ve bu durum personel devri olarak hesaba katılmamaktadır.

Yapılan bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi her işten ayrılma personel devrinin söz konusu olduğu anlamına gelmemektedir. Şayet personel işten ayrılacağını işletmeye en az on beş gün önce bildiri ve bu sebepten yaşanacak kayıplar için tedbir alınabilirse işletme personel devrinden daha az etkilenecektir. Yine yukarıda açıklandığı üzere geçici çalışan personelin işten planlanan tarihte ayrılması da personel devrinin kapsamına girmemektedir. Fakat bunların dışında aniden, açıklama yapılmadan, habersiz veya çok kısa bir süre önce haber verilerek işten ayrılmalar personel devri kapsamına girmektedir. Bazen de personel seçiminde yapılan hatalar sebebiyle personelin işinde başarılı olmaması ya da işletmeye zarar veren konular söz konusu ise işletme personeli işten çıkarma yoluna gidebilmektedir ki bu da yine personel devri kapsamına girmektedir (Aydın, 2011: 266-267).

2.2.PERSONEL DEVRİNİN ÖNEMİ

Personel devri bir personelin işten ayrılması ile ortaya çıkmakta ve işten ayrılan personel yerine başka bir personel bulunması zorunluluğu da işletmeler

açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Personel devri, özellikle işletmelerin işe alım süreci ve eğitim gibi konularda maliyetlerinin artması sebebiyle yöneticiler tarafından ilgi gösterilen bir konu haline gelmiştir (Aydın, 2011: 267).

Örgütten ayrılmalar, ister gönüllü ister gönülsüz olsun insan kaynakları yönetiminde önemli bir çalışma alanıdır (Aydın, 2011: 267).İşten ayrılmalar işletmenin karlılığını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceğinden, işten ayrılma sebeplerinin belirlenebilmesi oldukça önemli bir konudur. Gerçek sebeplerin bilinmesi çözüm yolu bulmayı kolaylaştırarak, işletmenin personel politikalarını belirleme de yararlanılacak verileri de oluşturacaktır.

Personel ve işletmenin beklentilerinin gerçekleşmemesinin sonucu olarak ortaya çıkan personel devrini ve önemini; personel açısından, işletme açısından ve ekonomik açıdan üç başlık altında incelemek yararlı olacaktır.

2.2.1. Personel Açısından Personel Devri

Personel, çalıştığı iş yerinden gönüllü olarak ayrılıyor ise, bu durum personelin kendi lehine davranarak daha avantajlı bir diğer işi tercih etmesi anlamına gelmektedir. Çalıştığı iş yerinden daha iyi şartlar sunan bir işletmede işe başlamak için mevcut işinden ayrılması doğaldır. Bu durum özellikle kalifiye personel için geçerlidir (Aydın, 2011: 268). Çünkü diğer işletmeler vasıflı, yetişmiş ve deneyimli personeli kendi işletmelerine çekebilmek için çeşitli imkânlar teklif etmektedirler. Personelin işi bırakıp bu işletme de işe başlaması avantajlı hale gelmektedir. Fakat çeşitli sebeplerden işten çıkarılma veya avantajlı şartlar sebebiyle işten ayrılmalar dışında ki nedenlerle işini terk etmek personel açısından olumsuz sonuçlanabilmektedir. Çünkü personel devri sadece işletme açısından değil personel açısından da bir maliyete katlanma mecburiyeti oluşturmaktadır. Örneğin personelin işinden kendi isteği ile ayrılması sonucunda; kıdem tazminatı alamaması, yeni bir işe başlayana kadar geçen süredeki ücret kaybı, işsizlik sigortası, ikramiye kayıpları, sosyal güvenlik imkânlarından mahrum kalması gibi olası birçok maliyet bulunmaktadır.

İşten ayrılmanın personel üzerinde ki olumsuz etkisi sadece maddi kayıplar değildir, manevi açıdan da kayıplara sebep olmaktadır.İş yerinden ve alışmış olduğu

çalışma ortamından kopan personel, kendisini yalnız ve huzursuz hissederek, moral bozukluğu yaşamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 122). Ayrıca işinden ayrılıp yeni bir işe başlayan personel yeni çalışma ortamına alışma sürecinde de birçok sıkıntı yaşayabilecektir. Bu sıkıntılardan bir tanesi de bu uyum sağlama sürecinde kaza yapma ve kazaya uğrama olasılığının artmasıdır. Personelin kendi rızasıyla işten ayrılmasının bir başka olumsuzluğu ise terfi olanakları ve kıdem konularında kayba uğrayabilmesidir. Yapılan araştırmalar iş kazalarının en çok hizmet süresi kısa olan personeller arasında görüldüğüne göstermektedir (Çelik v.d., 2014: 282).

Görüldüğü üzere ister gönüllü ister gönülsüz olsun işten ayrılma, personel üzerinde olumsuz birçok etkiye sahiptir. Gönüllü olarak işten ayrılıp daha iyi şartlarda başka bir işe başlayan personel dahi işyeri değişiminden ötürü stres ve sorun yaşamaktadır. İşten ayrılan personelin katlanmak zorunda olduğu maddi ve manevi kayıplar düşünüldüğünde, personel devrinin personel açısından önemi anlaşılmaktadır.

2.2.2. İşletmeler Açısından Personel Devri

Genel olarak personel devir hızının yüksekliği işletmeler açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler bu konunun üzerinde özenle durmaktadırlar. Çünkü personel devir hızının yüksekliği maliyetleri arttırdığı gibi verimlilik üzerinde de olumsuz etkiler yapabilmektedir. Ayrıca en önemlisi devir hızının yüksekliği zamanın yitirilmesine sebep olmaktadır. İşletmeler açısından zaman çok kıymetli ve kıt bir kaynaktır. Personel devrinin yüksek olması bu kaynağın iyi kullanılamaması anlamına gelmektedir (Aydın, 2011: 268). Personel devir hızının yüksekliği işletme verimliliğini şu şekilde etkilemektedir (Çelik v.d., 2014: 282):

- İşten ayrılmalar sonucunda işletmede kalan personeller arasında başlayan dedikodu ve endişe çalışma etkinliğini azaltmaktadır.
- Ayrılan personellerin yerine yenisinin alınmasına kadar geçen sürede üretim kaybı ve gecikmeler yaşanmaktadır.
- Vasıfsız ve acemi personellerin ellerindeki makine ve ekipmanların aşınma ve yıpranmalarına sebep olmaktadır.

Personel devri, özellikle de konaklama işletmeleri içinde belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli sorunlara yol açmaktadır. Yüksek potansiyel ve yetenek gerektiren işlerde çalışan kilit konumundaki personellerin işten ayrılmaları, hem aynı yetenekte ve işletmeye katkıda bulunacak personelin bulunup yerine konmasının zorluğu hem de verimliliği etkilemesi açısından işletmeleri kilit konumundaki personellerle ilgili olarak stratejiler geliştirmeye itmektedir. Ayrıca tecrübeli bir personel yerine alınan yeni personelin kalifiye durumuna gelene kadarki eğitim masrafları ve sebep olduğu maddi kayıpların varlığı da personel devrinin işletmeler için önemini arttırmaktadır (Aydın, 2011: 268).

Bütün işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de hem işletme içinde hem de dışında ki çevrede iyi bir imaj yaratmak, güven sağlamak gerekmektedir. Çok yüksek personel devir hızı, işgücü piyasasında güvensizlik oluşturacak, işletmenin tercih edilmemesi söz konusu olacaktır dolayısıyla işletmenin personel bulmasını zorlaştıracaktır. Sonuç olarak, personel devir hızının belli bir seviyede tutulması işletmenin dinamizmi için fayda sağlarken, personel devir hızının yüksek ve sürekli olması maliyette artışa ve verimlilikte azalmaya sebep olmaktadır.

2.2.3.Ekonomik Açıdan Personel Devri

İşletmeler hem ulusal hem uluslararası rekabetin hızla artmasıyla varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için personel devir hızını belirli bir seviye de tutmak için çalışmalar yapmaya önem vermektedirler. Personel devri konusuna ekonomik açıdan bakıldığında hareketin iki yönde olabileceği görülmektedir.

1. Personelin yapmakta olduğu işten ayrılarak aynı sektörde, başka bir işletmede çalışması veya başka bir sektöre geçmesi:

2. Personelin yapmakta olduğu işten ayrılarak aynı sektörde başka bir bölgede çalışmaya devam etmesi, bölgeler arası işgücü hareketliliğine neden olmaktadır.

Bölgeler arası işgücü hareketliliğine neden olan bu tür bir hareketlilik işletme açısından olumsuz olsa da ülke ekonomisi açısından eğitim ve kazanılmış olan becerilerin başka bir bölgeye transferi anlamına gelmekte ve bölgeler arası dengenin sağlanmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Nitelikli işgücünün belli bir bölgede aşırı yoğunlaşması bir süre sonra bölgede işgücü fazlalığı oluşturacağından

işgücü pazarını olumsuz etkileyecektir. Aynı şekilde, nitelikli işgücünün bulunmadığı bölgede de sıkıntılar yaşanacaktır. Ancak işgücü yoğunluğunun fazla olduğu bölgelerden diğer bölgelere transferlerin yaşanması bu anlamda büyük önem taşımaktadır. Çünkü hem bir bölgedeki yığılmaların neden olduğu işsizlik oranının azalması sağlanacak, hem de diğer bölgelerde kısıtlı olan işgücü nedeniyle ortaya çıkan yüksek işgücü maliyetleri düşmüş olacaktır (Aydın, 2011: 268).

Bir diğer işgücü hareketliliği de sektörler arasında yaşanan hareketliliklerdir. Personelin yaptığı işten farklı bir iş yapmak için farklı bir sektöre geçmesi ya da yapmakta olduğu işi farklı bir sektörde yapmaya devam etmesi sektörler arası işgücü hareketliliğini doğurmaktadır. Sektörler arasında yaşanan hareketlilik ülke ekonomisi açısından kayıplara sebep olmaktadır. Çünkü işe yeni başlayan personelin eğitim ve deneyim kazanma uygulamaları maliyet ya da kayıp anlamına gelmektedir.

2.3.PERSONEL DEVRİNİN SEBEPLERİ

Konaklama işletmeleri yöneticileri verimlilik, maliyetler ve yönetim gibi konularda kayıplara yol açabilecek olan personel devri sorununun üzerinde önemle durmalıdırlar. Çünkü işletmede personel devir hızının makul bir seviyede tutulmasının sağlanması sayesinde konaklama işletmelerinin ve yöneticilerin amaçlarına ve başarıya ulaşmaları mümkün olacaktır. Bu nedenle, yöneticiler personel devrine yol açan sebepleri belirlemek zorundadırlar. Konaklama işletmelerinde de personel devrine etki eden birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebepler işletmeden, işletmeye, ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedirler. Bu sebepler sınıflandırılırken en başta dikkat edilmesi gereken personelin işten ayrılmada gönüllü veya gönülsüz oluşudur. Şayet personel işyerinden kendi isteği ile ayrılıyorsa, sıralanabilecek sebepler işletmenin personel beklentilerini karşılayamamasından kaynaklanan unsurlardan meydana gelecektir. Bunun tam tersi işletme personelin işten ayrılmasını istiyorsa, bu durum da ise personel işletmenin beklentilerini karşılayamamış demektir. Tüm bunların yanında personel devri dış çevre şartlarından da kaynaklanabilmektedir (Aydın, 2011: 271; Tosun, 1994: 117).

Personel devri sebepleri konusu ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma da personel devri sebepleri; işletme dışı personel devri sebepleri ve işletme içi personel devri sebepleri olmak üzere iki başlık altında ele alınacaktır.

2.3.1.İşletme Dışı Personel Devri Sebepleri

İşletme dışı personel devir sebepleri, işletmenin kontrol edemediği, işletme dışında gerçekleşen veya personelden kaynaklanan fakat doğrudan işletme koşullarında kaynaklanmayan sebeplerdir. İşletme dışı sebepleri; dış çevreden kaynaklanan ve bireylerden kaynaklanan sebepler olarak iki başlık altında toplamak mümkündür (Aydın, 2011: 272).

2.3.1.1.Dış Çevreden Kaynaklanan Sebepler

Personelin işten ayrılmasına sebep olan etmenlerin bazıları işletmenin ve personelin müdahale edemediği, işletmenin ve personelin içinde bulunduğu çevre şartlarından kaynaklanmaktadır. Etki zamanları belirsiz olan bu sebepler, devletin veya siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda ortaya çıkan ticari hayattaki gelişmeler ve pazar durumunun şartlarından kaynaklanan sebeplerdir. Dış çevre şartlarından kaynaklanan sebepler; ekonomik durum ve pazar şartları, doğal çevre koşulları ve teknolojik gelişmeler başlıkları altında toplanabilir (Tosun, 1994: 117).

2.3.1.1.1.Doğal Çevre Koşulları

Doğal çevre koşullarının etkilerinin daha çok tarım işletmeleri üzerinde olduğu düşünülse de bu şartların getirdiği tehlike ve risklerden oluşan değişimler etkilerinin az veya çok bütün işletmelerde gösterirler. Tarım işletmelerinden hammadde sağlayan işletme türleri ise bu etkileri daha fazla hissedeceklerdir ve bu işletme türlerinden biri de konaklama işletmeleridir (Aydın, 2011: 272).

Doğal çevreden kaynaklanan iklim şartları, kuraklık, sel, yer sarsıntısı gibi doğal afetler de bütün işletmeleri doğrudan etkileyen faktörlerdir. Doğal çevre koşulları, direk ya da dolaylı bir şekilde işletmelerin var olma ve gelişimleri üzerinde etkiye sahiptirler (Tosun, 1994: 117). Turizm sektöründe bulunan işletmeler doğal çevre koşullarından sadece iklim şartları sebebiyle bile işletmenin faaliyetlerinin devamlılığı açısından etkilenebilmektedir. Bir konaklama işletmesinin olumsuz iklim şartlarından etkilenmesi demek bu işletmenin müşteri sayısında azalma olması ve dolayısıyla personel sayısında da azalmaya gitmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple doğal çevre koşulları, personel devrinin bir sebebi olarak sayılabilir.

2.3.1.1.2.Ekonomik Durum

İşletmeler içinde buldukları ülkenin ekonomisinde meydana gelen değişimlerden etkilenmektedirler. Devlet politikaları, siyasi gelişmeler, ekonomik krizler gibi ekonomide meydana gelen değişimler işletmelerin faaliyetlerini ve üretim hacimlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedirler. Örneğin, ülke ekonomisinde yaşanan ekonomik bir krizde işletmeler talebin daralması ile üretimlerini azaltmak zorunda kalırlar ve giderlerini asgari düzeyde tutmaya çalışırlar. Bu giderleri azaltma çabası içerisinde personellerin işten çıkarılması da söz konusu olabilmektedir. Hatta ekonomik krizin boyutuna göre işletme kapanmak zorunda kalabilmektedir. Bu durum konaklama işletmeleri üzerinden düşünülürse politik hayattaki belirsizlikler, yaşanan uluslararası siyasi problemlerle terör saldırıları turizm sektörünün talep duyarlılığının fazla olması sebebiyle yapılan rezervasyonların iptaline sebep olabilmektedir. Dolayısıyla satışlar düşekte ve konaklama işletmeleri de personel azaltma yoluna gidebilmektedir. Sonuçta bu da personel devir hızında artışa sebep olmaktadır (Aydın, 2011: 272). Yaşanan ekonomik sorunlar sonucu işletmelerin büyük bir gider kalemi olan personel maliyetlerinin düşürülmesine öncelik vermeleri doğaldır dolayısıyla işletmelerin ekonomik daralmalar ve genişlemeleri göz önünde bulundurarak personel planlaması yapmaları gerekmektedir ki bu planlamalar sonucu personel devri ortaya çıkabilmektedir (Tütüncü; Demir, 2002: 48).

Özellikle işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin koşullarının değişmelere karşı duyarlı olamaması ve esnekliğini kaybederek yeni koşullara ayak uyduramaması hallerinde işletme faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilir (Özalp, 2012: 173). Mevsimsel dalgalanmalar, malzeme yokluğu ya da sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri, bazı sektörlerdeki işletmelerin personelleri işten çıkarma eğilimine girmelerine sebep olabilmektedir. Pazar içindeki aşırı rekabet eğilimleri gibi müdahalelerde kimi zaman işletmelerin üretim hacmini etkileyerek personel devrine neden olmaktadır (Tütüncü; Demir, 2002: 48).

Özellikle de konaklama işletmelerin bulunduğu turizm sektörünün sadece ülkedeki değil, tüm dünya genelinde ekonomik durumdan etkilendiği görülmektedir. Örneğin, turist gönderen ülkelerdeki enflasyon, işsizlik, ekonomik durgunluk gibi olumsuz gelişmeler, turizm ile ilgili harcamaların zorunlu değil tercihe bağlı

olduğundan, insanların bu şartlar altında ilk kesinti yapmayı düşünecekleri harcama kalemi turizm ile ilgili olacağından, otel işletmelerinin doluluk oranları düşecektir (İçöz, 2001: 63). Dolayısıyla hem iç turizm açısından ülke ekonomisi, hem de diğer ülkelerdeki ekonomik durum ve krizler oda satışlarını olumsuz etkileyeceğinden işletmeler kapanma ya da personel çıkarma yoluna gidebilecektir.

Kısacası, gerek ekonomideki değişimlerin yarattığı şartlar gerekse pazar şartları işgücünün bir kısmının işletme tarafından işten çıkarılmasına neden olmakta ve bahsi geçen sebepler de işletme ya da personel tarafından önlenemez nitelik taşımaktadırlar.

2.3.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler

Personel devrinin sebepleri arasında teknolojik gelişmeleri özellikle otomasyonu göz ardı etmek mümkün değildir. Teknolojik gelişmeler işletmelerde işgücü yerine makine ve bilgisayar kullanımının artmasına sebep olmaktadır. El ile yapılan ya da idare edilen birçok faaliyet giderek makineler tarafından yapılmakta ve personeller daha ziyade gözlemlene ve problem çözme maksatlı olarak faaliyet göstermektedirler. Böylece işletmeler çok daha az ve daha kalifiye personel çalıştırmakta ve fazla işgücünü azaltmak için personellerin özellikle niteliksiz, kalifiye olmayanlarını işten çıkartmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 33). Teknolojinin işletmede giderek artan oranda yerini alarak niteliksiz ve fazla işgücünün işten çıkarılmasına teknolojik işsizlik adı verilmektedir (Yalçın, 2002: 9). Teknolojik gelişmelerin sebep olduğu bu durum tüm işletmelerde geçerli olduğu gibi konaklama işletmeleri için de geçerlidir.

Bir diğer taraftan bakıldığında teknolojik gelişmeler; ekonominin tamamı ve toplam istihdam düşünüldüğünde, yeni iş sahalarının açılmasına sebep olması ile işsizlik sorununa bir çare olarak görülebilmektedir. Ancak teknolojik ilerleme neticesinde işletmelerde daha az sayıda personel çalıştırılması genel işsizlik oranının artmasına neden olabilmektedir üstelik işsiz kalan bu personellerin farklı bir sektörde iş bulmaları eğitim ve tecrübe eksikliği sebebiyle imkânsız olabilmektedir (Griffin, Daggart; 1990: 99).

Teknolojik gelişmeler, piyasa şartları ve rekabet imkânı gibi nedenlerle işletmeler personellerin yerine makineleri yerleştirmek zorunda kalmakta ve bu

durum personel devrine sebep olabilmektedir. Teknolojik gelişmeler personel devrine kontrol edilemez nitelik taşıyarak işletme dışı personel devri sebeplerinden birini oluşturmaktadır.

2.3.1.2. Bireylerden Kaynaklanan Sebepler

Personel devrine sebep olan bir diğer işletme dışı faktör ise bireylerden kaynaklanan sebeplerdir. Tüm dış çevreden kaynaklanan sebepler gibi bireylerden kaynaklanan sebepler de işletmenin ya da personelin kontrol edemediği, önleyemediği unsurlardır. Bu müdahale edilemez sebepler ölüm, hastalık, emeklilik, eğitim, askerlik, evlilik, hamilelik ve taşınma olarak sayılabilir (Aydın, 2011: 274).

2.3.2. İşletme İçi Personel Devri Sebepleri

Personel devrine sebep olan önemli faktörlerden biri de işletme içi personel devri sebepleridir. Bu sebepler işletme dışı sebeplerle kıyaslandığında kontrol edilebilir, zamanı ve sebebi belirgin, öngörülebilir sebeplerdir. Bu da işletme içi personel devri sebeplerinin işletme müdahalesi sonucu durdurulabileceği anlamına gelmektedir (Aydın, 2011: 274).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki personel devrine sebep olan işletme içi nedenler, işletme dışı faktörlerden çok daha fazla personel devrine sebep olmaktadır (Woods, 1997: 362).

İşletme içi personel devri sebepleri; personelin işten ayrılma sebepleri ve işletmenin personeli işten ayırmasına sebep olan faktörlerolarak incelenecektir.

2.3.2.1. Personelin İşten Ayrılma Sebepleri

Personellerin çeşitli sebeplerle işten ayrılmaları personel devrine sebep olmaktadır. Genel olarak personelin işten ayrılma sebebi beklentilerinin işletme tarafından karşılanamamasına bağlıdır. İşletme şartları bütün personeller için aynı olmasına karşın personellerin işten ayrılma konusunda farklı tepkiler göstermesini araştırmacılar personellerin değişik profillerde olmalarına bağlamaktadırlar ve iş bırakma açısından personel profillerini dört grupta toplamaktadırlar (Carrell v.d., 1992: 742):

- İş yerinde son derece memnuniyetsiz, dış baskılara açık ve ilk fırsatta işten ayrılanlar birinci gruptaki personellerdir.

- İkinci gruptaki personeller ise; işlerini sevmeyen ama fayda, ücret ya da diğer işle ilgili ödüller sebebiyle işte kalan personellerdir.

- İşlerinden memnun ve motivasyonları yüksek ancak dış baskıların derecesine göre işten ayrılma niyeti oluşabilecek personeller ise üçüncü gruptaki personellerdir.

- Dördüncü grup personeller; işlerinden yüksek derecede memnun ve tam motive çalışmaktadırlar. İşlerinde kalıp verimli olmaya devam eden personellerdir.

Yukarıda ki sıralamada da görüldüğü üzere işin bırakılmasına sebep olan faktörler, bireyler tarafından farklı algılanıp farklı sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde mevcut olan bu faktörler personellerin işlerini bırakmasına sebep olabilmekte ve bu da zincirleme olarak personel devrine neden olmaktadır.

Hizmet sektöründe çalışan personellerin işten ayrılma oranları diğer sektörlerle kıyasla iki kat fazladır. Özellikle kalifiye, performansı yüksek personellerin işlerinden ayrılması işletmeler tarafından istenmeyen bir durumdur. İşten ayrılma davranışı için personellerin işten ayrılmaya niyet etmesi önemli bir sinyaldir ve niyet aşamasında sebeplerin bulunup ortadan kaldırılması personelin kazanılması yönünde işletmelere yardımcı olmaktadır (Arı, 2010: 144).

Çalışmanın devamında personelin işten ayrılma sebepleri; ücret, iş tatmini, kariyer ve terfi olanakları, teşvik ve ödüllendirme, çalışma koşulları, yönetim anlayışı, örgüt içi iletişim, stres ve iş imkânları başlıkları altında konaklama işletmeleri örnekleriyle incelenmiştir.

2.3.2.1.1. Ücret

Ücret; işletmelerin, personellerinin işyerinde kalmaları için kullandıkları en önemli özendirme aracıdır. Ücret personelin geçinme amacı olduğundan işletmeler açısından ücret yönetimi çok önemlidir. Ücret; mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır. Ana ücret, fazla mesai ücreti, primler, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti ve yıllık izin ücretleri gibi öğelerden oluşur (Kozak, 1999: 33).

Konaklama işletmelerinde ise klasik ücretlerden farklı olarak iki ücret sistemi bulunmaktadır. Bunlardan ilki sabit ücret sistemidir. Bu sistem müşteri ile karşılaşmayan personel için kullanılan ücret sistemidir. İkincisi ise yüzde yönetimine göre ücret sistemidir. Bu sistemde ise asgari ücretin altında kalmayan otel işletmelerinde, müşterilerden alınan yüzdelerle her görev grubunun puanları esas alınarak personel ücretleri ödenir (Aydın, 2011: 275).

Ücret; personellerin satın alma gücünü, yaşam düzeyini ve hatta toplumsal statüsünü belirleyen bir ölçüt olduğundan önemlidir. Personelin işletmeden sağladığı maddi ve manevi doyum işletmeden ayrılma ya da kalma kararını yakından etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler personel ücretlerini, personelin verimliliğine, işletmeye katkısı ve yeteneklerine, yapılan işin zorluğuna, işletmenin ödeme gücüne, aynı pozisyon için rakip işletmelerin verdikleri ortalama ücret düzeyine dikkat ederek belirlemelidirler (Canman, 2000:200).

Konaklama işletmelerinin de ücret düzeyini belirlerken bu faktörlerden yararlanması, personelin işletme de kalma ve verimli çalışması açısından önemli ve gereklidir. Özellikle çeşitli niteliklere sahip kalifiye personelin yetersiz ücret sebebiyle işten ayrılma olasılığından ötürü işletmeler yüksek oranda bir personel devri ile karşılaşabilmektedirler (Aydın, 2011: 277). Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki yüksek ücretlerin personel devrinin düşük olmasında etkin bir rolü vardır (Johnston, v.d., 1993: 33-51) Otel işletmelerinde yapılan benzer bir çalışmada ise işlerini bırakan personelin iş bırakmasında ki en önemli etkenin ücret ve maaş yetersizliği olduğu belirlenmiştir (Aydın, 2004: 181). Tüm bu yapılan çalışmalar ışığında görülmüştür ki işletmelerde uygulanan ücret politikaları işte kalma ya da kalmama niyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu sebeple, işletmeler personeli işte tutabilmek ve personel devrini kontrol edebilmek için personel ücretlerini diğer işletmelerle rekabet edecek düzeyde tutmalıdır.

2.3.2.1.2. İş Tatmini

Bir personelin arzu ettiği ya da beklediği çıktılar ile gerçekleşen çıktılar arasında kıyaslama sonucunda işine duyduğu tutum, duygusal tepki; personelin işinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk iş tatmini olarak

tanımlanabilmektedir (Deniz, 2005: 311). Terfi, ücret, sosyal şartlar, örgüt içi iyi iletişimden duyulan hoşnutluk bir bütün olarak iş tatminini oluşturmaktadır.

Personellerin iş tatminlerinin artması, işe devamsızlık ve personel devir hızında azalmaya neden olarak, işletme maliyetinin artmamasına ve personellerin daha verimli çalışabilmesine olanak sağlamaktadır (Aydın, 2011: 283).

Bütün hizmet işletmelerinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de, iş tatmini oldukça önemli bir konudur. Çünkü personeller sağladıkları iş tatmini düzeyinde müşterileri mutlu ve memnun edebileceklerdir. Konaklama işletmelerinde de personelin müşteri ile direk, yüz yüze bir iletişim kurduğu düşünülürse iş tatmininin önemi ortaya çıkacaktır.

2.3.2.1.3. Kariyer ve Terfi Olanakları

Personelin işten ayrılma nedenlerinden bir diğeri de çalıştığı işletmede kariyer ve terfi olanaklarına ilişkin beklentilerinin karşılanamamasıdır. Her personel çalıştığı iş yerinde yükselme beklentisi içerisinde. Personeller yaptıkları işleri öğrenip deneyim kazandıkça monotonlaşmakta ve sahip oldukları pozisyonlarda ki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulmaktadırlar. Bu sebeple daha yüksek sorumluluk ve yetki ile çalışmayı istemektedirler. Şayet personelin bu ihtiyacı karşılanmaz veya engellenmek istenirse personelin işyerine olan güveninde ve bağlılığında azalma olacaktır. İşletmenin bu durumu engelleyebilmesi için iyi bir kariyer yönetimi uygulaması gerekmektedir. İşletme bu sayede personelin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlayacaktır. Kariyer yönetimi iş hayatında giriş, atama, transferler ve iş değişikliklerini kapsayan, süreklilik ve özel çaba gerektiren bir alandır (Aydın, 2011: 284).

Konaklama işletmelerinde de bütün personeller; yükselmek, çalıştığı işletmenin yönetim kademelerinde görev almak ya da bağımsız bir işin sahibi olmak umudunu taşımaktadırlar. Bu sebeple, personele yükselme şanslarının olduğu inancı verildiği ölçüde, personelin verimliliği, motivasyonu ve iş tatmini en yüksek performansa ulaşır (Ehtiyar, 1995: 80).

2.3.2.1.4. Teşvik ve Ödüllendirme

Teşvik ve ödül sistemleri, işletmelerin personellerin güdülenmesinde önemli bir sorun olduğunda başvurdukları yönetim şekilleridir. Teşvik ve ödüllendirme ile işletmeler personelin örgütsel bağlılığını güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu sayede işletmeler personellerin işletmeden ayrılmasını engellemekte ve personel devir oranının düşük olmasını sağlamaktadırlar. Ancak teşvik ve ödüllerin etkili olabilmesi için çeşitli özellikleri taşıması gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2011: 281- 282):

- Rahat anlaşılır olması ve özel hedeflere ulaşmayı desteklemesi,
- Hedeflerin açık ve anlaşılır olması,
- Verimliliği ve performansı olumsuz etkileyecek etmenlerin ortadan kaldırılması,
- Hedeflerin ulaşılabilir olması,
- Ödüllerin başarıya özendirerek şekilde seçilmesi,
- Terfi ve ücret gibi ödüllerle verimlilik ve performans ilişkilendirilmeli,
- Ödülün en kısa sürede dağıtılması.

Konaklama işletmelerinde teşvik ve ödüller personellere çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Bu ödüllendirme işlemleri; ayın ve yılın personeli seçilerek önceden belirlenen ikramiyenin verilmesi, zincir otellerde başarı ölçütüne göre personelin zincire bağlı başka otellerde tatile gönderilmesi, başarı ölçütü belirli bir puan üzerinde olan personele hayat, sağlık gibi ek sigortaların yaptırılması gibi olabilmektedir (Şener, 2010: 103).

Konaklama işletmeleri de uyguladıkları akılcı teşvik ve ödüllendirme sistemleri ile personellerini işletmeye bağlanmasını sağlayabilmekte ve bu durum personel devrinin yükselmesini engelleyebilmektedir. Personel, başarısının takdir edildiğini anlayarak güdülenme ve performans açısından işletmeyi memnun edecektir.

2.3.2.1.5. Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının; personellerin rahatını, problemsiz çalışmalarını sağlamaya yönelik oluşturulması işletmelerin zorunlulukları arasındadır. Hem iş tatmini hem örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için çalışma koşullarının personelin

istekleri doğrultusunda düzenlenmesi önemlidir. İş yükünün azlığı ya da fazlalığı, monotonluk, işlerin karmaşıklığı, çalışma ve dinlenme sürelerinin uygunsuzluğu ve vardiyalı çalışma düzeni gibi çalışma koşulları personellerin iş tatminlerini, çalışma motivasyonlarını, aile ve sosyal ilişkilerini hatta sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Tüm bu olumsuz etkilerin sonucu da personelin işten ayrılması olabilmektedir. Dolayısıyla çalışma koşulları personel devrini yükseltebilmektedir. Konaklama işletmelerinde de olumsuz çalışma koşulları personellerin işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir (Aydın, 2011: 288).

2.3.2.1.6. Yönetim Anlayışı

Günümüzün şartlarında işletmelerin; var olabilmek, büyüyebilmek ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için etkin bir yönetim biçiminin olması gerekmektedir. Dolayısıyla eğitilmiş, insan ilişkileri kuvvetli ve deneyimli yöneticilerle çalışmak zorundadırlar (Aydın, 2011: 288).

Konaklama işletmelerinin departmanlar nedeniyle karmaşık ve birbirine bağımlı hizmet yapısına sahiptirler. Yöneticilerinin işletme faaliyetlerini en iyi şekilde sürdürebilmesi için personellerle olan iletişimlerinin olumlu olması gerekmektedir. Çünkü konaklama işletmelerinde yönetim bireysel değil grup olarak gerçekleştirilmektedir. Yöneticinin yönetim tarzı personellerin işte kalma niyetlerini oldukça etkileyen bir faktördür. Örneğin, aşırı disipline dayalı, katı ve tutucu bir yönetim biçimi olan otoraktik yönetim şeklinde personeller sürekli baskı ve korku altında çalışacaklarından işlerinden bıacak ve hatta köreceklerdir dolayısıyla iş tatmini elde etmekten uzaklaşacaklardır. İş tatmini sağlayamayan personel daha rahat bir çalışma ortamı arayışı içine girecek ve bunun sonucu işten ayrılma olabilecektir. Yapılan çalışmalarda yönetim tarzı ile personel devri arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Çelik, v.d., 2014: 285).

2.3.2.1.7. Örgüt İçi İletişim

Örgütsel anlamda iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgüt ve çevresi arasında bilgi ve düşünce alış- verişi, gerekse bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal

bir süreçtir (Dalay, 2001: 380). İşletmelerin etkin bir biçimde yönetilebilmeleri, iyi bir iletişim süreci sayesinde olur. Sağlıklı bir iletişim süreci mevcut olan işletmelerde; yönetimden personele bilgiler ulaştırılır, değişikliklerden personel haberdar olur ve personel kendisinden beklenenleri bu şekilde öğrenmiş olur.

Konaklama işletmeleri için de düzenli bir iletişim ağının var olması gerekmektedir. İşletme içerisinde var olan iletişim ortamı, personelleri olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Şayet açık bir iletişim sistemi mevcutsa çift yönlü olarak hem çalışanların hem de yönetimin beklenti, sorun ve önerileri karşılanmış olur. Ayrıca diğer çalışanlarla iletişim sağlayan personelin bu sayede iş tatmininin artması sağlanacaktır. İletişim kanallarının kapalı olması ise, işletmede belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratacağından, personellerde önemsenmeme ve endişe gibi duyguların ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Aydın, 2011: 291). Bu da personeller üzerinde işletme bağlılığına olumsuz etki edecek ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla kapalı ve sağlıksız bir örgüt içi iletişim personel devrine sebep olmaktadır.

2.3.2.1.8. Stres

Kişiyi rahatsız eden bir durumun ortaya çıkardığı herhangi bir düzen bozukluğuna organizmanın verdiği cevap stres olarak tanımlanabilmektedir. İş hayatında stres; hem personeller hem de işletmeler açısından yıkıcı sonuçlara sebep olabilmektedir. Ancak stres bilinçli ve doğru bir biçimde yönetildiğinde faydalı da olabilmektedir. Olumsuz açıdan stres personel devrinde oldukça etkilidir. Personel devri açısından ise stres doğru ve bilinçli yönetilemiyorsa büyük etkiler yaratabilmektedir. Personel tarafından sıkıntı ve stresten kurtulma yolu olarak işten ayrılma görülebilmekte ve bu da personel devrinin artmasına sebep olmaktadır (Gül, 2008: 43).

Optimum bir düzeyde tutulan stres;tüm işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de çalışan personelin performansları ve verimlilikleri üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Fakat bu düzey aşıldığında ve devamlı hale geldiğinde personelin verimliliğini düşürmekte ve iş tatminini azaltmaktadır. Dolayısıyla bu durum işten ayrılmaya neden olabilmektedir.

2.3.2.1.9. İş İmkânları

Personel devri ile iş imkânları arasındaki ilişki personelin halen çalıştığı işletmenin özellikleri ile alternatif işletmenin özelliklerinin kıyaslanması ile mümkün olmaktadır. Çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği gibi işletmede yaşadığı birçok faktör personelin memnuniyetsizliğine dolayısıyla işten uzaklaşmasına ve işi terk etmek istemesine neden olmaktadır. Ancak bazı hallerde personel işletmenin çalışma şartlarından memnun olsa da daha avantajlı yani kariyer ya da pozisyon olarak daha yüksek düzeyde bir iş sağlama fırsatını değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Ehtiyar, 1995: 82).

Konaklama işletmelerinde de ister iş yeri çalışma ortamının olumsuzluklarından, ister daha iyi imkânlar sebebiyle personelin işi bırakma niyeti ve eğilimine girmesi ile alternatif iş olanağının varlığı arasında ilişki mevcuttur (Aydın, 2011: 294).

2.3.2.2. İşletmenin Personeli İşten Ayırma Sebepleri

Yüksek personel devri işletme açısından yüksek maliyetler, verimlilik düşüşü gibi sebeplerle istenmeyen bir durumdur. Ancak, kimi zaman kimi sebeplerle işletmeler personelleri işten ayırma yoluna başvurumaktadırlar. İşletme personel devir hızının aşırı yüksek olmaması şartıyla bu hızı belirli bir düzeyde tutarak personel devrinin faydalarından yararlanmaya da çalışabilmektedir. Çünkü belirli seviyede personel devir hızı, personel dinamizmini yansıtırken, yeni personellerin işletmeye yeni bilgi, ruh, deneyim ve taze kan getirmesini sağlamaktadır (Aydın, 2011: 296). Birçok işletmenin arzuladığı personel devir hızını maul seviyede kalmasını sağlamaktır. Aynı şekilde işletmenin örgüte zarar veren personeli işten çıkarması mümkün ve doğaldır. İşletmenin personeli işten ayırma sebepleri; disiplinsizlik, işe devamsızlık, personel seçim hataları, performans yetersizliği ile çatışma ve iletişim sorunu olarak incelenecektir (Aydın, 2011: 296).

2.3.2.2.1. Disiplinsizlik

İşletmeler personellerin davranışlarını kontrol etmek, örgütsel koşullara uygun ve olumlu şekilde yönlendirebilmek ve personeli geliştirmek için disiplin

uygulamaktadırlar. En genel anlamıyla disiplinin amacı; örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için zorunlu olan personel başarımı ve davranışını korumanın araçlarını sağlamaktır (Bingöl, 1997: 329). Personeli öncelikle olumlu davranışa yönlendirip, sonuç alınmazsa disiplin eylemine başvurmak esas olmalıdır (Aydın, 2011: 298). İşletmeler ister yetkici ister demokratik bir yönetime sahip olsun; işletmelerde kurallara ve emirlere uymayan, kötü niyetli, araç ve gereçlere zarar vererek sabotajda bulunan personeller mevcuttur ve bu personeller; amirlerine, çalışma arkadaşlarına da olumsuz tepkiler göstererek düzeni bozmaktadırlar. Bunun gibi işletme kurallarına aykırı davranışlarda bulunan personeller disiplin cezalarıyla cezalandırılmaktadırlar. Bu tip davranışlara karşı uygulanacak disiplin cezaları şunlardır (Geylan, 1993: 53):

- Sözlü ikaz
- Kayıtlara geçirilmiş sözlü ikaz
- Kayıtlara geçirilmiş yazılı ikaz
- Para cezası ve rütbe indirimi
- Ödemesiz geçici işten çıkarma
- İşten çıkarma

Bu cezalar disiplinsizliğin niteliğine göre önceden belirlenmiş standartlara göre uygulanmaktadır. En ağır disiplin cezası işten çıkarmadır. Dolayısıyla işten çıkarma cezasının verilebilmesi için işlenen suçun çok ağır olması ve personelin davranışlarında düzelme umudunun olmaması gerekmektedir. İşletmenin mecbur kaldığı zaman başvurduğu disiplinsizlik sonucu işten ayırma, personel devir hızını arttıran yaygın bir faktör olara karşımıza çıkmaktadır.

2.3.2.2.2. İşe Devamsızlık

Günümüzde hem konaklama işletmelerinde hem de diğer işletmelerde karşılaşılan sorunlardan bir diğeri de işe devamsızlıktır. Personellerin işe geç kalmaları ya da gelmemeleri işgücü kaybı yaratmakta ve sınırlı olan zamanın etkin kullanılmasını engellemektedir. Personellerin herhangi bir sebepten çalışma saatleri içerisinde bulunması gereken yerde düzenli olarak bulunmaması ve bunu devamlı tekrarlaması, işletmeye önemli sorunlar yaşatabilmektedir. Bu sorunlar; üretimin ve

verimliliğin olumsuz yönde etkilenmesi dolayısıyla yüksek maliyetlere yol açması, işgücü kayıpları, örgüt içi iletişimin sekteye uğraması, mal ve hizmetlerde nitelik ve nicelik bakımından azalmaların yaşanması gibi işletmeyi önemli düzeyde etkileyen sorunlardır (Aydın, 2011: 297). Ayrıca personelin işe devamsızlığının fazla olması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 96).

Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerine de maliyet getiren ve sık sık tekrarlanan devamsızlıklar sergileyen personelin işten çıkarılması sürecinde oluşan maliyet, yeni alınacak personel için oluşacak maliyetten daha fazladır. Dolayısıyla kaybı en aza indirmek adına personelin işten çıkarılması daha doğru olacaktır. Bu sebeple de işe devamsızlık personel devir hızının yüksekliğine sebep olan bir unsur olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2011: 297).

2.3.2.2.3. Personel Seçim Hataları

Herhangi bir işletmenin başarısının ya da başarısızlığının en önemli ögesi personelleridir. İşletme faaliyetlerini gerçekleştirebilecek nitelikte personel sağlanması, görevleri yerine getirebilecek yetenek ve nitelikte personel seçimi işletmenin başarısı açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla personel seçimi işletme için hayati bir öneme sahiptir (Caldwell, 1998: 1998: 7). Konaklama işletmelerinde de isabetli ve başarılı personel seçimi, işletmenin bütün işlevlerinin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyebilecek durumdadır.

İşe alınan personelin nitelikleri, yapacağı işin gereklerine uymuyorsa bu yapılan personel seçiminin yanlış olduğunun göstergesidir. Yanlış personel seçimi hem işletme hem de personel açısından önemli sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunlar; işletmeye ek eğitim masrafları, düşük verim ve iş kazalarında artış, diğer çalışanlar üzerinde artan iş yükü olarak sayılabilir. Dolayısıyla personel seçiminde ki hatalar personel devir hızını yükseltebilmektedir.

2.3.2.2.4. Performans Yetersizliği

Kişinin gizli gücünü, yeteneklerini, davranışlarını, iş alışkanlıklarını ve diğer niteliklerinin diğer kişilerle karşılaştırılarak yapılan sistematik ölçmeye performans

değerlemesi denmektedir (Bingöl, 1997: 153). Tanımdan da anlaşılacağı üzere performans değerlemesi, personellerin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini ve eksikliklerinin neler olduğunu saptamaya yönelik çabalar bütünüdür. Ayrıca bu ölçüm yapılırken personelin yaptığı iş için yeterli olup olmadığı da ölçülmeye çalışılmaktadır. Performans değerlendirme hem işletme hem de personel açısından önemli ve faydalı olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin performans değerlendirme amaçları genel olarak değerlendirme ve geliştirme olarak iki grupta toplanmaktadır. İşletmelerin performans değerlendirme amaçları; ücretlendirme, yükseltme, ödüllendirme, rütbe düşürme ve işten çıkarma ile ilgilidir. Performans geliştirme amaçları ise; iletişim, güdüleme ve eğitim gibi konuları kapsamaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda üzerine düşen görevi gereği gibi yerine getiremeyen, kasıtlı ya da bilmeden yetersizliğinden ötürü düşük performans gösteren personelin işletmeye verebileceği zararlardan korunmak amacıyla işletmeler bu personelin işine son verebilmektedir (Aydın, 2011: 300).

Performans değerlendirme konaklama işletmeleri gibi hizmet sektöründe bulunan işletmelerde yapılması daha güç olabilmektedir. Müşteri memnuniyeti, güler yüz, samimiyet gibi sayısal olarak ölçülemeyen değerlendirme ölçümü yapılmak zorunda olduğundan kullanılacak metodun çok iyi seçilmesi gerekmektedir (Woods, 1997: 200). Sonuç olarak konaklama işletmelerinde yetersiz performansa sahip personellerin işten çıkarılması personel devir oranının yükselmesine sebep olmaktadır.

2.3.2.2.5. Çatışma ve İletişim Sorunu

Örgüt içerisinde çatışmanın tanımı; *“örgüt üyesi personellerin zaman zaman çeşitli sebeplerden kaynaklanan sorunlarının, faaliyetlerin durmasına ya da karışmasına sebep olan olaylar”* olarak yapılabilmektedir. Çatışma kişisel ve grup olarak farklılıkların kaçınılmaz sonuçlarından biridir (Eren, 2003: 609). Çatışma her örgütte istenilsin ya da istenilmesin mevcuttur ve olacaktır. Çünkü örgüt içerisindeki bireyler; işler, güç, kaynaklar, güvenlik ve onaylama sebebiyle devamlı bir rekabet içerisindeyler. Çatışma *“iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli sebeplerden doğan anlaşmazlık olarak”* da tanımlanabilmektedir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk gibi birbirine ters düşme durumları

çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek ya da kendi görüşlerini benimsetmek çabasındadırlar.

Çatışma türleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 2005: 664- 666):

- Bireylerin kendi içlerindeki çatışma,
- Bireyler arası çatışma,
- Bireyler ve gruplararası çatışmalar,
- Grupların kendi içinde olan ve gruplararası çatışmalar,
- Organizasyonlararası çatışmalar.

Çatışmanın nedenleri ise (Koçel, 2005: 669-672);

- İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık,
- Belirli kaynakların paylaşılması,
- Amaç ve algılama farklılıkları,
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik,
- İletişim noksanlıkları,
- Statü farklılıkları,
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
- Çıkar farklılıkları,
- Kişilik farklılıkları,
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- Çalışan-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar,
- Örgüt içi güç mücadelesidir.

Çatışmaların iyi yönetilememesi, çatışmaların artmasına ve dolayısıyla işletmenin verimliliğinin ve etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır (Peker, Aytürk, 2002: 240). Bir örgütte çatışma önlenemediğinde; çoğu personel yenilmiş ve aşağılanmış hisseder, personellerin birbirleri ile olan iletişimi azalır, kuşku ve şüphe artar, iş tatmini, örgütsel bağlılık azalır, sabotajlara varan sonuçlar oluşabilir ve personel devri artar (Aydın, 2011: 302).

2.4. YÜKSEK PERSONEL DEVİR HIZININ SONUÇLARI

Konaklama işletmelerinde personel devri önemli bir konudur. İşten ayrılma ister gönüllü ister gönülsüz olsun, işletmeler personel devrinin sonuçlarından

olumsuz yönde etkilenmektedirler. Personel devrinin yüksek olması ve süreklilik göstermesi, sadece işletmeyi değil örgüt üyelerini ve dolayısıyla toplumu etkileyen önemli bir konudur.

Bir personelin ne sebeple olursa olsun işten ayrılması işletmeye çeşitli maliyetler eklemektedir. Bu maliyetlerin hesabı oldukça karmaşıktır ve miktarı ile oluşum kalemleri de işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Personel devri önemli maliyetlere sebep olması nedeniyle işletme yöneticileri tarafından ciddi bir sorun olarak görülmektedir (Aydın, 2011: 304).

İşletmelerin düşük performanslı personellerin yarattığı personel devri neticesinde tam tersine daha kârlı olabileceği de düşünülebilir. İşletmeye fayda açısından düşük verimle çalışan bir personelin yerine yüksek verimle çalışan personel daha yararlı olacaktır. Ancak işe alım sürecinde işletme maliyetten kaçınamayacak ve bu sebeple işletme giderleri artacaktır (Birchfield, 2001: 33).

Winkonsin Üniversitesi'nde, Pinkovitz, Moskal ve Gren tarafından yapılan araştırmalar sonucunda personel devir modeli oluşturulmuştur. Bu modelde bir personelin işi bırakmasından yeni personelin işe alınıp, çalışmasından yola çıkarak tek tek maliyet kalemleri oluşturularak yaklaşık bir maliyet hesabı çıkarılmıştır. Bu hesabı da bir firma üzerinde gerçekleştirerek personel devrinin maliyetinin işletmeye ne kadar yüksek olduğunu ortaya konulmuştur. Bu hesaba işten ayrılan ve yeni işe alınan personelin performansları arasındaki fark da eklenmiştir. Bu fark bazen negatif bazen pozitif olabilmektedir. Araştırmacılar yaptıkları hesaplama modelinde maliyet kalemlerini; ayrılma maliyetleri, işin boş kalma maliyetleri, işe alım maliyetleri, eğitim maliyetleri ve performans farklılıkları olarak ele alıp detaylandırmaktadırlar (Pinkovitz v.d., 01.12.2015).

Personel devri sonucu oluşan maliyetleri; dağılan maliyetler, yer değiştiren maliyetler ve eğitim maliyetleri olarak sınıflandırmak da mümkündür. İşsizlik sigortası dağılan maliyetlere; iletişim ve yönetim harcamaları, işe giriş mülakatları yer değiştiren maliyetlere; görev eğitim harcamaları ise eğitim maliyetlerine örnek olarak gösterilebilmektedir (Eronat, 2004: 23). Personel devrinin işletmelere getirdiği maliyet konusunda ABD'de yapılan bir araştırmaya göre (Birchfield, 2001: 33), işe yeni başlayan personelin ortalama işe giriş maliyetinin 3224 \$ olduğu belirlenmiştir.

Yüksek teknoloji üreten ya da uzman personel çalıştıran işletmeler ile yöneticilerde bu maliyetler daha da artmaktadır (Batt; Valcour, 2003:189).

Personel devrinin yüksekliğin bir diğer sonucu ise işletme faaliyetlerinin kesilmesidir. Önemli sayıda personelin toplu halde işten ayrılması veya önemli, kilit bir pozisyondaki bir personelin işten ayrılması işletme faaliyetlerinin durmasına neden olabilmektedir. Bu da işletme açısından yine maliyetlerin artması demektir. Kilit pozisyonda personel bulunduran, yerine yedek personeli bulunmayan işletmeler personelin işten ayrılması sonucu zor durumda kalmaktadırlar. Sistemin sadece kişiye ve bu kişinin uzmanlığına bağlı olması sistemi işlemez hale getirmektedir. Birçok işletme kilit pozisyonlar için yedek personel bulandırmakta ve bu personelleri yerine geçecekleri roller için yetiştirmekte ve hatta eğitmektedirler (Aydın, 2011: 306).

İşten ayrılmasıyla işletmenin faaliyetlerinin durmasına sebep olabilecek personel her zaman üst düzey bir çalışan demek değildir. Bazen özel bir makinenin tamiratından anlayan bir personelin işten ayrılması tüm faaliyetin durmasına neden olabilmektedir. İşletmeler; kimi zaman toplu haldeki bir personel devrini tahmin edip, yerlerine yeni personel alımlarını rutin bir hale getirmişken, kimi zaman da tek bir personelin yaptığı işi gerçekleştirebilecek bir başka personeli bulamamaktadırlar (Staw, 1991: 171).

Görüldüğü üzere işletmelerde toplu halde iş bırakmalar ve kilit pozisyondaki personelin işten ayrılması; faaliyetlerin durmasına ve işletme için önemli maliyetlere sebep olabilmektedir. İşletme zor durumda kalabileceği için personel devrinin kontrol altında tutulmasının önemi daha da artmaktadır denilebilir.

Personel devrinin işletmeye olan olumsuz sonuçlarının yanında işletmeden ayrılmayıp kalanlara da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çünkü kalan çalışanlar daha güç güdülenmekte ve işte kalmak için daha az istek duymaktadırlar. Bu sebeple personel devri tek başına bile diğer işten ayrılmaları tetikleyen bir rol konumundadır. Örgüt içerisinde personellerin moral ve motivasyonlarının düşmesi, işletmenin yeni bir maliyete katlanmasını gerektirmektedir (Aydın, 2011: 307). Örgüt üyelerinin morallerinin bozulması sonucu, örgütsel bağlılıkları azalacak, işten ayrılma niyetinin oluşması kolaylaşacaktır. Moral bozukluğunun bir diğer sonucu ise iş kazalarının ve devamsızlığın artmasıdır. Yapılan çalışmalarda tüm bu bulguları destekler

durumdadır. Yani, personel devrinin; örgütte kalan personellerin işi bırakma, devamsızlık ve iş kazası oranları ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır (Ninemeir, 1982: 10). Ayrıca işten ayrılan personelin yeni bir işe daha iyi bir pozisyonla girmesi yine kalan personelim işletmede uzun vadeli kariyer planlarına olumsuz bakış açısı getirebilmekte ve güvensizlik duygusu yaratabilmektedir. Tüm bunların sonucu örgüt içerisinde verimsiz çalışma ve örgütsel bağlılıkta azalma söz konusu olacaktır. Kalan örgüt üyelerinin moral ve motivasyonlarının bozulması, işletmeyi zor durumda bırakacak önemli bir personel devri sonucudur. Öyle ki; bunun sonucu işletmede verimliliğin ve hizmet kalitesinin düşmesi durumları bile yaşanabilmektedir. Personel devri sonucu ortaya çıkan yetersiz personel sebebiyle işletmede, kalan personellerin fazla iş yüklenmesi yorulmalarına sebep olmakta ve bu da verimliliği düşürmektedir. Yine personel devrinin yüksek olduğu bir işletmede işe yeni başlayan personelin işi öğrenmesi, uyum sağlama süreci sırasında yaptığı hatalar ve kazalar da verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütte kalan personellerin yeni işe başlayan personelle olan ilişki ve uyumu da yine verimliliğe etki eden bir diğer faktördür.

Konaklama işletmelerinde yapılan bir çalışmaya göre personel devrinin işletmedeki performans ve verimlilik üzerindeki olumsuz etkiler; yeni personelin yetersizliği, yeni personelin yakın çalışma arkadaşlarının performansına olumsuz etkileri, işten ayrılan personelin yakın çalışma arkadaşlarındaki performans düşüklüğüne etkisi, işten ayrılan personelin işten çıkış sürecinde ki düşük performansı ve yeni bir personel alınana kadar boş kalan pozisyonda yaşanan iş kayıpları olarak sıralanmıştır (Birdir, 2000:144).Personel devri emek yoğun işletmeler olan konaklama işletmeleri açısından ele alınırsa; hizmet kalitesi ve verimliliğin doğrudan personellerin iş tatmini, motivasyonu ve morali üzerine kurulu olması sebebiyle, yüksek düzeyde yaşanacak personel devri çok daha önemli ve hassas bir konu olabilmektedir.

2.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNGİN PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİSİ

İşyerinde yaşanan mobbing, çalışmanın diğer bölümlerinde de görüldüğü gibi, örgüt içinde toplu huzursuzluğa ve bunun sonucunda da işletme için hayati derecede

önem taşıyan problemlere sebep olabilmektedir. Yaşamsal derece de önem taşıyan bu sorunlardan en önemlileri personel devamsızlığı ve işgücü devridir. Mobbinge maruz kalan kişi, stres içine girerek, örgüt içerisinde bireylerle karşılaşma endişesi yaşayarak işe karşı negatif tutumlara yönelebilmekte ve bunun neticesinde de işe gitme zorunluluğu önemli bir kaygı ve gerilim sebebi haline gelebilmektedir (Pehlivan, 1995; 61). Yapılan çeşitli araştırmalar konaklama işletmelerinde personel devir hızının çok yüksek olduğunu göstermektedir (Woods,1998; 251).

Konaklama işletmelerinde, özellikle belli bir deneyim ve ustalık gerektiren işlerde, personel devri ve devamsızlık büyük ve önemli bir sorundur. Tecrübeli bir personelin yerini doldurmak ve yeni personeli onun gibi kalifiye hale getirmek işletme açısından maliyetlidir. Bunun yanı sıra, işten ayrılan personelin yerine gelen personelin yaptığı bütün acemiliklerde işletme için bir maliyet oluşturacak ve verim kaybına neden olacaktır. Tüm bunlar düşünüldüğünde, personel devrinin işletmelere ne boyutta zararlı ve yıpratıcı olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, işletmeden ayrılan deneyimli bir çalışanın rakip işletmede işe başlaması halinde, işletmenin direk maliyetlere katlanmasının yanı sıra işletme ile ilgili önemli ve gizli bilgilerin de rakip işletmeye aktarılması yine işletmeyi zarara uğratacaktır (Wagner ve Hollenbeck, 1995: 213).

Fazlasıyla yorucu ve ağır temposunun olduğu ve farklı beklentilere sahip olan insana hizmet veren konaklama işletmelerinde mobbinge maruz kalan personelin verimli ve etkin çalışmasına imkân yoktur. Diğer taraftan, konaklama işletmelerinde yürütülen faaliyetlerin çeşitli olması ve tüm kademelerinde analitiğinin yapılabilmesi gerekmektedir. Bu tip işletmelerde bölümler arası koordinasyonun iyi sağlanması şarttır. Bir bölümdeki aksama diğer bölümleri de olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde personelin performansını, işe bağlılığını ve tatminini etkileyecek her türlü olumsuzluğun ortadan kaldırılması önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Oral, 2005; 268). Psikolojik olarak sağlıklı, istikrarlı, dışa dönük ve yaratıcı çalışanlar daha az iş bırakma eğilimindedir ve iş tatminleri yüksektir. Dolayısıyla işletmeler personellerine konforlu, kendilerini güvende ve huzurlu hissedebilecekleri, mobbingin yaşanmadığı ve izin verilmediği çalışma ortamları hazırlamalıdır. Zaten çağdaş ve sosyal her işletme bunu kendine görev ve zorunlulukla değil insani bir gereklilik olarak görmeli ve uygulamalıdır. Dolayısıyla

tüm işletmeler için geçerli olmakla beraber konaklama işletmeleri için de istenilen ideal çalışan; şiddetten, baskıdan uzak, iş sadakati yüksek ve çalışma ortamından hoşnut kişilerdir (Yavuz ve Gürdoğan, 2013: 9).

Özetle, bütün işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de personelin işinden memnun olması yani iş tatmininin yüksek olması, çalışanın verimliliğini ve başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca personeller kişisel olarak sağladıkları tatmin ve memnuniyet ölçüsünde, hizmet sunduğu müşterileri memnun edebilir. Dolayısıyla personelin memnuniyetinin, müşterinin memnuniyetiyle paralel olduğu söylenebilir (Özkaya, 1997: 220). Personelin işyerinde mobbinge maruz kalması zamanla işten uzaklaşmasına, hatta bir süre sonra ya kendi isteğiyle ya da mecbur bırakılarak işten ayrılmasına sebep olabilmektedir. Yavuz ve Gürdoğan'ın hizmet sektöründe yaptıkları mobbing çalışmasından çıkan sonuçta da mobbingin personel devir hızını arttırdığı ortaya çıkmıştır (Yavuz ve Gürdoğan, 2013: 9).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOBBİNGİN PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların mobbinge maruz kalıp kalmadığını saptamak ve mobbing personel devir hızı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Türkiye'de konaklama işletmelerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde İzmir'de faaliyet gösteren beş yıldızlı kurumsal işletmelere yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Genel olarak, konaklama işletmelerinde işgücü devri ve mobbing arasındaki ilişki ile yapılan çalışma sayısı da sınırlıdır. Bu çalışmayı önemli kılan etken, mobbing algısının personel devir hızı ile anlamsal ilişkisine etki eden faktörlerin analiz edilerek değerlendirilmesidir. Bu çalışma ile turizm sektörü yöneticilerinin ve çalışanlarının yaşadığı günümüzde oldukça artan sorun olarak karşımıza çıkan mobbingden kaynaklı personel devrinin ortaya çıkartılıp çözüm önerileri getirmesi kadar, bu alanda yapılacak olan araştırmalara dayanak oluşturacak bir altyapının sağlanması ve araştırmacılara yazılı kaynak oluşturması açısından da büyük bir öneme sahiptir.

Elde edilen verilere göre konaklama işletmelerinde hem çalışan açısından hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlara sebep olan mobbing ve işgören devrinin önlenmesine yönelik tedbirlerin saptanması ise başka amacı oluşturmaktadır.

H1: Katılımcıların mobbing ile ilgili görüş ve tecrübeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Katılımcıların mobbing ile ilgili görüş ve tecrübeleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Katılımcıların mobbing ile ilgili görüş ve tecrübeleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Katılımcıların mobbing ile ilgili görüş ve tecrübeleri öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Katılımcıların mobbing ile ilgili görüş ve tecrübeleri turizm sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Katılımcıların mobbing ile ilgili görüş ve tecrübeleri çalıştıkları departmana göre farklılık göstermektedir.

H7: Katılımcıların mobbing ile ilgili görüş ve tecrübeleri mevcut işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Katılımcılara göre mobbing, işten ayrılmak için önemli bir faktördür.

H9: Katılımcılardan mobbingi işten ayrılmak için önemli bir faktör olarak görenler, önemsiz bir faktör olarak görenlerden daha fazla mobbing tipi davranışlara uğramıştır.

Araştırma, araştırma amacıyla oluşturulan anket formu ile toplanabilen veriler ile sınırlıdır. Araştırmada katılımcıların, soru, ifade, özellik ve yargılara nesnel olarak yanıt verdikleri ve anket formunun araştırmanın amacına uygun olarak hazırlandığı varsayılmıştır.

Araştırma, mobbing ile personel devir hızı arasında bağlantı kurması bakımından literatüre katkı sağlayacaktır.

3.2.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma anketteki sorularla sınırlıdır. Anketi yanıtlayan konaklama işletmeleri çalışanlarının verdikleri cevaplarla sınırlıdır. İzmir ili merkezindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar ile sınırlıdır. Elde edilecek bulgulardan yola çıkarak varılacak sonuç ve genellemeler araştırmanın evreni için geçerlidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilecektir. Bu amaçla öncelikle veri kaynakları ve veri toplama tekniğinden bahsedilecek, sonrasında ise araştırmanın evreni ve örnekleme anlatılacaktır. Ardından araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinden hangilerinin ve niçin kullanıldıklarına değinilecektir.

3.3.1. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak Tambay (2006) ve Aylan (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan anket formları içerisinde bu çalışmanın amacına uygun olan bölümlerinin alınması ile oluşturulan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde mobbing ölçeği yer almaktadır. Bu ölçekte katılımcıların mobbing tecrübelerine ilişkin ifadeler 5'li Likert Ölçeği formatında bulunmaktadır. Üçüncü bölüm ise personel devir hızına ilişkin sorular yer almaktadır. Bu amaçla öncelikle personel devir hızını arttırıcı bir unsur olarak işten ayrılmayı tetikleyen unsurların neler olduğu sorulmuş, sonrasında ise işyerinden ayrılmaya karar verildiğinde, bu karardan dönmelerini sağlayacak en önemli unsurların neler olduğu sorulmuştur.

3.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ocak 2016 tarihlerinde İzmir'de faaliyet gösteren toplam 6 adet beş yıldızlı otelde (A, B, C, D, E, F) çalışan yaklaşık 1326 otel çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada İzmir ili şehir merkezinde yer alan 5 yıldızlı şehir otelleri seçilmiştir. Bu oteller, ticari fuarlara ve iş hayatına olan yakınlığı, havaalanına ulaşımın kolaylığı gibi nedenlerle daha büyük ve daha fazla sayıda çalışanın yer aldığı karmaşık yapıdadır. Belirtilen otellerin seçiminde kurumsal yapıya sahip olmalarından kaynaklı organizasyon yapısının oturmuş, insan kaynakları faktörünün sektör hayatındaki elzem tavrının diğer yıldızlı otellere oranla daha fazla kavrandığı varsayılarak seçilmiştir.

Araştırma, konaklama sektörü gibi çalışan devir hızının çok yüksek olduğu bir sektörde yapıldığından, belli bir zaman kısıtlaması altında gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Bu nedenle 2016 Ocak ayı boyunca işletmelerin organizasyonlarının diğer aylara nispeten yavaşladığı ve çalışanların iş yükünün kısmen hafiflediği bir periyot seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini, ilgili dönemde İzmir ilindeki 5 yıldızlı şehir otellerinde görevli toplam 318 otel çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırma, araştırma amacıyla oluşturulan anket formu ile toplanabilen veriler ile sınırlıdır. Araştırmada katılımcıların, soru, ifade, özellik ve yargılara nesnel olarak yanıt verdikleri ve anket formunun araştırmanın amacına uygun olarak hazırlandığı varsayılmıştır.

3.3.3. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada öncelikle katılımcıların birinci bölümde yer alan demografik özellikleri frekans ve % dağılımları alınarak verilmiştir. İkinci bölümde yer alan mobbing ölçeğindeki ifadeler katılım düzeyleri, frekans, % ve ortalamaları alınarak çözümlenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde yer alan personel devir hızı ile ilgili faktörlere verilen yanıtların ortalamaları alınarak yorumlama yapılmıştır. İlgili bölümdeki soruların özelliği gereğince, katılımcıların ilgili faktörlere kendilerince puan vermesi istenmiştir. Bu nedenle verilen puanların ortalaması alınarak tüm katılımcıların ilgili faktöre verdikleri önem düzeyi belirlenmiştir. Üçüncü bölümün devamında ise işten ayrılmaktan vazgeçirecek faktörlere ilişkin görüşler, frekans ve % analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma amacıyla oluşturulan anket formunda yer alan ifadeler, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, sonrasında ise yapısal geçerlilikleri test edilerek, araştırmadan elde edilen bulguların geçerli ve güvenilir olup olmadıkları test edilmiştir. Anket formunun geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiğinin görülmesi ile istatistiksel analizlere geçilmiştir.

Araştırmadan toplanan verilerin çözümlenmesinde istatistiksel analizlerden parametrik testler kullanılmıştır. Buna göre iki gruplu seçenekleri bulunan değişkenler için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gruplu seçenekleri bulunan değişkenler için ise ANOVA analizinden faydalanılmıştır.

Yapılan tüm analizler, SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

3.3.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri, tekrar tekrar yapılan ölçümlerde aynı sonuca ulaşımla derecesinin bir göstergesidir. Bu nedenle anket soruları, güvenilirlik analizine tabi tutulmaktadır. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alfa katsayısından yararlanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1'e yaklaştıkça anketin güvenilirliği artar. Katsayının 0,70'in üzerinde olduğu durumlarda anketin güvenilir bir anket olduğu yorumu yapılmaktadır (Cihangiroğlu vd, 2011: 85).Yapılan Güvenilirlik Analizi sonucunda, çalışmada kullanılan mobbing ölçeği, işten ayrılma sebebi anketi ve işten ayrılmaktan vazgeçirme anketinin son derece güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür.

Tablo 1: Güvenilirlik Katsayısı

İfadeler	Cronbach's Alpha	N
Mobbing Ölçeği	,985	44
İşten Ayrılma Sebebi	,899	12
İşten Ayrılmaktan Vazgeçirme	,961	29

Tablo 1 incelendiğinde Mobbing Ölçeği, İşten Ayrılma Sebebi ve İşten Ayrılmaktan Vazgeçirme anketlerinin Cronbach's Alpha değerleri, 0,70'den büyük ve hatta 1'e oldukça yakındır. Bu nedenle çalışmada kullanılan anket formunun güvenilir sonuçlar verdiği yorumu yapılmıştır.

3.3.5. Yapısal Geçerlilik

Çalışmada kullanılan, mobbing ölçeği ile işten ayrılma nedeni anketi ve işten ayrılmaktan vazgeçme anketlerinin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde KMO ve Bartlett Analizleri kullanılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere çalışmada kullanılan mobbing ölçeğinin KMO değeri 0,937, işten ayrılma nedeni ölçeğinin KMO değeri 0,863 ve İşten Ayrılmaktan Vazgeçme Anketi'nin KMO değeri 0,947 olarak bulunmuştur. Bartlett Analizine ilişkin p değerleri ise ($p=0,000 < 0,05$) olarak gerçekleşmiştir. Analizlere göre, KMO değerini 0,60 büyük olması ve Bartlett testinin

anlamli olması (p değerinin 0,05'ten küçük olması) ölçeğin yapı geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2006: 179).

Tablo 2: Yapısal Geçerlilik

Mobbing	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,937
		Approx. Chi-Square	21527,627
	Bartlett's Test of Sphericity	df	946
		Sig.	0,000*
İşgücü Devir Hızı	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
		Approx. Chi-Square	2537,878
	Bartlett's Test of Sphericity	df	66
		Sig.	0,000*
İşten Ayrılmaktan Vazgeçirme	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,947
		Approx. Chi-Square	9121,861
	Bartlett's Test of Sphericity	df	406
		Sig.	0,000*

* p < 0,05

3.4. BULGULAR

Bu kısımda araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilecektir. Bu amaçla öncelikle demografik özelliklere ve frekans analizlerine, sonrasında ise istatistiksel analizlerden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

3.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu baylar oluşturmaktadır. Geçtiğimiz yıllara göre çalışan bayanların sayısının artması, bayan çalışan oranı da bay katılımcıların oranlarına yaklaştırmıştır. Katılımcıların % 52,7'si bay, % 47,3'ü ise bayandır. % 57,7'si 26-35 yaş aralığında olan katılımcıların, % 25,9'u 18-25 yaş aralığında, % 16,4'ü ise 36 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların % 59'u bekâr, % 41'i ise evlidir. % 35,3'ü lisans, % 35'i ise ön lisans mezunu olan katılımcıların % 21,1'i ortaöğretim mezunudur. % 4,7'si lisansüstü, % 3,8'i ise ilköğretim mezunudur. Katılımcıların % 42,6'sı 4-6 yıldır turizm sektöründe çalışırken, % 38,5'i 7 yıldan fazla süredir turizm sektörü çalışandır. Ayrıca katılımcıların % 14,5'i 1 ila 3 yıldır çalışırken, % 4,4'ü ise turizm kariyerlerinin ilk yılı içerisindeydir.

Katılımcıların % 29,7'si odalar bölümünde çalışmaktadır. % 28,4'lük kesim ise yiyecek içecek departmanındadır. % 17,7'lik kesim satış pazarlama departmanında, % 10,1'lik kesim ise teknik servis departmanında çalışmaktadır. % 14,2'lik kesim ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısı (% 49,8'i) 1 ila 3 yıldır mevcut işyerinde çalışırken, % 27,4'ü 1 yıldan az süredir aynı işyerinde çalışmaktadır. % 18,6'lık kesim 4 ila 6 yıldır aynı işyerinde çalışırken, yalnızca % 4,1'lik kesim 7 yıldan fazla süredir aynı işyerindedir.

Tablo 3: Demografik Özellikler

İfadeler		N	%
Cinsiyet	Bay	167	53
	Bayan	150	47
Yaş	18 - 25	82	26
	26-35	183	58
	36 ve Üstü	52	16
Medeni Durum	Evli	130	41
	Bekâr	187	59
Öğrenim Durumu	İlköğretim	12	3,8
	Ortaöğretim	67	21
	Ön Lisans	111	35
	Lisans	112	35
	Lisansüstü	15	4,7
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	14	4,4
	1 - 3 Yıl	46	15
	4 - 6 Yıl	135	43
	7 ve Üstü	122	39
Çalışılan Departman	Odalar Bölümü	94	30
	Yiyecek - İçecek ve Mutfak	90	28
	Teknik Servis	32	10
	Satış Pazarlama	56	18
	Diğer	45	14
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	87	27
	1 - 3 Yıl	158	50
	4 - 6 Yıl	59	19
	7 ve Üstü	13	4,1

3.4.2. Frekans Analizleri

Bu kısımda mobbing ölçeği, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmaktan vazgeçirme anketlerinin frekans analizlerine yer verilecektir. Böylece katılımcıların mobbing ölçeğinde yer alan ifadelere katılım düzeyleri ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmaktan vazgeçme anketleri ile ilgili görüşleri ortaya konulacaktır.

3.4.2.1. Mobbing Ölçeği

Katılımcıların mobbing ölçeğinde yer alan ifadelere katılım düzeyleri incelendiğinde genel hatları ile mobbingden şikâyetçi olmadıkları görülmektedir. Tüm ifadelere ilişkin ortalamalar, genel olarak negatif düzeyde kalmıştır. Ancak katılımcıların görüşleri tek tek incelendiğinde, katılımcıların en çok mustarip olduğu ilk dört mobbing davranışı şunlardır:

- 34. ifade olan “sahip olunan nitelik ve yeteneğin altında işler verilmesi (ortalama 1,82),
- 4. ifade olan “yapılan işin sürekli eleştirilmesi (ortalama 1,80),
- 33. ifade olan “yapması için anlamsız işler verilmesi” ve 35. ifade olan “yaptığı işlerde sürekli değişiklik yapılması” (ortalama 1,74)

Katılımcıların en az rahatsız olduğu ilk üç mobbing davranışı ise şunlardır:

- 41. ifade olan “fiziksel şiddet içerikli tehditler alması” (ortalama 1,21)
- 43. ifade olan “sağlığı için ciddi sonuçlar doğuracak fiziksel saldırılar uygulanması” (ortalama 1,24)
- 44. ifade olan “doğrudan cinsel saldırılara maruz kalması” (ortalama 1,26)

Tablo 4: Mobbing Ölçeği Frekans Analizi

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum (%)				Kesinlikle Katılıyorum (%)		Ortalama	St. Sapma
	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Katılıyorum (%)			
34. Sahip olduğum nitelik ve yeteneğin altında işler veriliyor.	66,6	6,9	12,9	5,4	8,2	1,82	1,311	
4. Yaptığım iş sürekli eleştiriliyor.	58,7	19,2	10,7	5,7	5,7	1,80	1,183	
33. Yapmam için anlamsız işler veriliyor.	67,2	9,5	10,7	6,9	5,7	1,74	1,228	
35. Yaptığım işlerde sürekli değişiklik yapılıyor.	65,9	10,1	13,6	4,7	5,7	1,74	1,197	
2. Çalışma arkadaşlarım tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.	62,8	17,4	12,9	3,5	3,5	1,68	1,052	
28. Kararlarım sürekli sorgulanıyor.	68,1	9,5	14,2	3,5	4,7	1,67	1,133	
1. İş ortamında sürekli sözüm kesiliyor.	61,5	18,6	14,5	2,2	3,2	1,67	1,013	
36. Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor.	71	9,1	10,1	6,3	3,5	1,62	1,112	
16. İnsanlar arkamdan kötü konuşuyor.	70,3	11,4	10,7	3,5	4,1	1,60	1,077	
5. Özel yaşamım sürekli eleştiriliyor.	69,7	12,6	9,8	4,1	3,8	1,60	1,068	
17. Ortalıkta benimle ilgili asılsız söylentiler dolaşiyor.	72,6	8,8	11,7	2,2	4,7	1,58	1,087	
13. Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş veya çalışma mekânı veriliyor.	73,2	9,1	8,8	4,7	4,1	1,57	1,096	
32. Bana verilen işler geri alınmıyor, yeni bir iş yaratmam engelleniyor.	75,4	7,3	7,6	6	3,8	1,56	1,103	
40. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorum.	75,1	6,3	11	2,8	4,7	1,56	1,1	
31. Bana yönelik özel bir görev verilmiyor.	74,1	7,9	9,1	6	2,8	1,56	1,065	
3. Yüzüme karşı bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum.	70	13,2	10,7	2,8	3,2	1,56	1,007	
27. Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.	74,8	8,8	9,5	2,5	4,4	1,53	1,06	
37. İtibarımı düşürecek şekilde, bilinçli olarak yapamayacağım işler veriliyor.	74,4	11	7,6	3,8	3,2	1,50	1,005	
26. Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorum.	76,3	10,4	6,6	2,5	4,1	1,48	1,014	
6. Telefonla rahatsız ediliyorum.	76,3	9,8	7,3	2,8	3,8	1,48	1,011	
18. Gülünç durumlara düşürülüyorum.	72,9	14,8	6,9	3,5	1,9	1,47	0,909	
15. Sanki o ortamda yokmuşum gibi davranılıyor.	76,7	10,4	7,3	2,5	3,2	1,45	0,962	
10. İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor.	75,4	11,4	7,9	3,2	2,2	1,45	0,929	
22. Gülünç duruma düşmem için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor.	76	10,1	9,5	1,9	2,5	1,45	0,925	
21. Bir özrümlerimle veya dış görünüşümle alay ediliyor.	77,9	8,8	7,6	3,2	2,5	1,44	0,945	
9. Jestler ve bakışlar gönderilerek ilişki kurmam reddediliyor.	77,6	9,1	8,8	2,8	1,6	1,42	0,884	
7. Sözlü tehditler alıyorum.	79,8	8,5	5,7	3,2	2,8	1,41	0,942	
14. Çalışma arkadaşlarımla benimle konuşması yasaklanıyor.	77,6	12	5,7	1,3	3,5	1,41	0,922	
12. Kimseyle konuşmıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor.	78,9	10,4	6,3	1,9	2,5	1,39	0,885	
19. Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor.	80,8	7,9	7,3	2,2	1,9	1,37	0,86	
38. Bana mali yük getirecek genel zararlara maruz kalıyorum.	79,5	10,1	6,3	3,2	0,9	1,36	0,813	
23. Dini veya siyasi görüşümle alay ediliyor.	81,7	8,8	5,4	0,9	3,2	1,35	0,879	
8. Yazılı tehditler alıyorum.	81,7	8,5	5	2,8	1,9	1,35	0,853	
11. Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar.	80,8	10,1	5,7	1,6	1,9	1,34	0,813	
24. Özel yaşamımla alay ediliyor.	80,8	8,8	6,9	2,2	1,3	1,34	0,806	
29. Müstehcen veya alçaltıcı isimlerle anılıyorum.	83,6	6,3	5,7	3,2	1,3	1,32	0,821	
20. Psikolojik tedaviye ihtiyacım olduğu şeklinde baskı yapılıyor.	82,3	8,5	5,4	1,9	1,9	1,32	0,818	
25. Etnik kökenim veya milliyetimle alay ediliyor.	83,3	7,6	6	0,9	2,2	1,31	0,811	
42. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	83,9	7,9	5,4	0,9	1,9	1,29	0,774	
30. Cinsel imalara maruz kalıyorum.	85,5	5,7	5,7	1,9	1,3	1,28	0,762	
39. İşyerime veya evime zarar vermek için kazalara neden olunuyor.	84,2	8,2	4,1	2,2	1,3	1,28	0,755	
41. Fiziksel şiddet içerikli tehditler alıyorum.	85,8	7,3	3,5	2,2	1,3	1,26	0,739	
43. Sağlığım için ciddi sonuçlar doğuracak fiziksel saldırılar uygulanıyor.	86,4	7,3	3,5	1,3	1,6	1,24	0,721	
44. Doğrudan cinsel saldırılara (taciz vb) maruz kalıyorum.	89,3	4,1	3,8	1,6	1,3	1,21	0,701	

3.4.2.2. İşten Ayrılma Nedeni

Katılımcılara son 5 yılda çalışılan pozisyonda değişik olup olmadığı sorulmuştur. Tablo 5'te görüldüğü üzere katılımcıların % 89,9'u son 5 yılda çalıştığı pozisyonda değişik olduğunu belirtmiştir.

Tablo 5: Son 5 Yılda Çalışılan Pozisyondaki Çalışan Değişimi

Son 5 yıl içinde bulunduğunuz pozisyondaki elemanlarda değişiklik oldu mu?	N	%
Evet	285	89,9
Hayır	32	10,1
Toplam	317	100

Katılımcılara, işten ayrılmanın nedenlerinin neler olabileceği sorulmuştur. Seçenekleri ise en çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 10'a kadar rakam vererek yanıtlamaları istenmiştir. Buna göre artan ortalamalar işten ayrılma niyetinin daha az önemli olduğu, azalan ortalamalar ise işten ayrılma niyetinin daha önemli olduğunu anlatmaktadır.

Tablo 6: İşten Ayrılma Anketi Betimleyici İstatistikleri

İşten Ayrılma Anketi	Ortalama	St. Sapma
Emeklilik	5,51	3,477
Mobbing	4,77	3,565
Ailevi sorunlar	4,56	3,008
Sağlık Sorunları	4,50	3,213
Ölüm	4,39	3,465
İşinde yükselme olanağının bulunmaması	4,14	3,091
Ücret yetersizliği	3,91	3,686
Başka iş bulma	3,75	3,355
Yöneticilere ısınmama	3,65	2,695
Yönetici tarafından işten çıkarılma (Kanunen)	3,40	3,121
Çalışma arkadaşlarına alışamama	3,15	2,482
İşyerine Alışamama	3,08	2,664

Tablo 6'dan görüldüğü üzere katılımcılara göre en önemsiz görülen neden emekliliktir. Emekliliğin ardından gelen ve en önemsiz görülen işten ayrılma nedeni ise mobbingdir. İşyerine alışamama ve çalışma arkadaşlarına alışamama ise en önemli nedenler olarak görülmektedir. Bu nedenle katılımcılara göre mobbing, ciddi bir işten ayrılma nedeni olarak görülmemektedir (H8 Red)

3.4.2.3. İşten Ayrılmaktan Vazgeçirme

Katılımcılara işten ayrılma niyeti olması halinde, bu fikirlerinden vazgeçmelerini sağlayacak en önemli unsurların ne olduğu sorulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde katılımcılar, işten ayrılmayı düşünmeleri durumunda, en çok kişiliğine saygı duyulması halinde işten ayrılmaktan vazgeçeceğini belirtmiştir (ortalama 4,74 ve standart sapma 0,799). Ayrıca moral (ortalama 4,58 ve standart sapma 0,884) ve yükselme olanakları (ortalama 4,58 ve standart sapma 0,867) da işten ayrılma niyetinden vazgeçmelerini sağlayacak en önemli nedenler olarak belirtilmiştir.

Tablo 7: İşten Ayrılmaktan Vazgeçme

İşten Ayrılmaktan Vazgeçirebilecek Faktörler	Önemlilik (%)					Ortalama	St. Sapma
	Çok Önemli (%)	Önemli (%)	Ne Önemli Ne Önemli (%)	Önemli (%)	Çok Önemli (%)		
Kişiliğe Saygı	2,5	0,9	4,1	5,4	87,1	4,74	0,799
Moral	1,9	2,8	6,9	12,0	76,3	4,58	0,884
Kariyer Planlaması (Yükselme Koşulları)	1,6	1,9	10,1	10,0	76,3	4,58	0,867
Ekonomik Güvence (İş güvencesi)	1,9	2,2	9,8	9,5	76,7	4,57	0,896
İletişim	1,9	2,2	8,8	15,0	71,9	4,53	0,888
Ücret Artışı	6,0	0,9	4,1	13,0	76,3	4,52	1,054
Eğitim	3,2	2,2	10,4	12,0	72,6	4,48	0,986
Yetki ve Sorumluluk Dengesi	2,2	3,5	8,8	18,0	67,8	4,45	0,949
Gelişme ve Başarı	1,3	3,5	13,2	15,0	67,5	4,44	0,934
Liderlik (Yöneticilerin Tavırları)	1,9	2,5	13,9	15,0	67,2	4,43	0,951
Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	3,2	1,3	13,9	14,0	68,1	4,42	0,989
Ekonomik Ödül	3,2	2,8	13,9	11,0	69,1	4,40	1,034
İşinden Gurur Duyma	3,5	1,6	13,9	14,0	67,5	4,40	1,016
İşine İçten İlgi Gösterme	2,5	2,5	13,9	17,0	63,7	4,37	0,984
Statü	1,6	3,8	15,5	16,0	63,7	4,36	0,979
Sosyal Faaliyet ve Uğraşlar	3,5	1,9	14,5	17,0	62,8	4,34	1,024
İşinde Söz Sahibi Olma	1,3	3,8	15,5	20,0	59,6	4,33	0,954
Amaç Birliği	2,8	2,5	17,7	14,0	63,1	4,32	1,032
Çevreye Uyum	3,2	1,9	17,7	16,0	61,5	4,31	1,030
Çalışmada Bağımsızlık	1,9	4,4	16,1	16,0	61,2	4,31	1,015
Övme	1,6	4,1	21,1	12,0	60,9	4,27	1,028
Primli Ücret Sistemi	4,1	4,7	17,0	10,0	64,0	4,25	1,144
Öneri Sistemi	4,4	3,5	16,7	16,0	59,6	4,23	1,119
Kararlara Katılım	1,6	2,8	24,9	13,0	57,4	4,22	1,017
Rekabet	4,1	6,3	21,1	15,0	53,9	4,08	1,171
Performans Değerlendirilmesi	9,8	3,2	16,1	13,0	57,7	4,06	1,322
İşyerindeki Çevresel Düzenleme	3,8	9,1	25,2	23,0	39,1	3,84	1,153
Kâra Katılma	17,4	15,0	30,0	10,0	28,1	3,17	1,428
İş görenleri İşletmeyi Ortak Yapma	19,6	16,0	32,2	11,0	22,1	3,00	1,391

Çalışanların işletmeye ortak yapılması (ortalama 3,00 ve standart sapma 1,391), kara katılma (ortalama 3,17 ve standart sapma 1,428) ve işyerindeki çevresel düzenlemeler (ortalama 3,84 ve standart sapma 1,153) de en önemsiz nedenler olarak görülmüştür.

3.4.3. İstatistiksel Analizler

Bu kısımda mobbing ile ilgili görüşlerin demografik özelliklere göre değişkenliğinin yanı sıra personel devir hızına önemli bir faktör olup olmamasına göre değişkenliği incelenecektir.

3.4.3.1. Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Değişkenlik

Katılımcıların mobbing ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre değişiklik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların mobbing ile ilgili görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği ($p=0,953 > 0,05$) ancak cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p=0,000 < 0,05$). Buna göre baylar, bayanlara göre daha fazla mobbing türü davranışlara maruz kalmaktadır (bay ortalama 1,6158 > bayan ortalama 1,3138). Yapılan analizler sonucunda H1 kabul edilmiş, H3 reddedilmiştir.

Tablo 8: Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre T Testleri

İfadeler	Mobbing	N	Ortalama	t	p
Cinsiyet	Bay	167	1,6158	3,706	,000*
	Bayan	150	1,3138		
Medeni Durum	Evli	130	1,4759	,059	,953
	Bekâr	187	1,4708		

* = $p < 0,05$

3.4.3.2. Diğer Değişkenlere Göre Değişkenlik

Katılımcıların mobbing ile ilgili görüşlerinin, yaşa, öğrenim durumuna, turizm sektöründe çalışma süresine, çalışılan departmana ve aynı işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden

faydalanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda katılımcıların mobbing ile ilgili görüşlerinin yaşa ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür (sırasıyla $p=0,421$ ve $p=0,059 > 0,05$). Yapılan analiz sonucunda H2 ve H4 reddedilmiştir.

Tablo 9: Diğer Değişkenlere Göre ANOVA Analizleri

İfadeler	N	Ort.	St. Sapma	F	p	Farklılık				
Yaş	18 – 25	82	1,3836	0,73078	0,866	0,421				
	26-35	183	1,4932	0,77178						
	36 Ve Üstü	52	1,5424	0,71367						
	Toplam	317	1,4729	0,75183						
Öğrenim Durumu	İlköğretim	12	1,7102	0,94431	2,300	0,059				
	Ortaöğretim	67	1,5346	0,78533						
	Ön Lisans	111	1,3053	0,59976						
	Lisans	112	1,5659	0,83449						
	Lisansüstü	15	1,5530	0,66148						
	Toplam	317	1,4729	0,75183						
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	14	1,9789	0,97013	3,116	0,026*	3 ile 4			
	1 - 3 Yıl	46	1,6117	0,83767						
	4 - 6 Yıl	135	1,4165	0,75035						
	7 Ve Üstü	122	1,4249	0,66917						
	Toplam	317	1,4729	0,75183						
Departman	Odalar Bölümü	94	1,6666	0,74580	7,003	0,000*	1 ile 3			
	Yiyecek - İçecek Ve Mutfak	90	1,4364	0,68074				1 ile 4		
	Teknik Servis	32	1,1612	0,40415					3 ile 5	
	Satış Pazarlama	56	1,1761	0,43294						4 ile 5
	Diğer	45	1,7323	1,12373						
	Toplam	317	1,4729	0,75183						
Aynı İşyerinde Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	87	1,4924	0,74543	4,856	0,003*	1 ile 4			
	1 - 3 Yıl	158	1,3805	0,66296				2 ile 4		
	4 - 6 Yıl	59	1,5381	0,83238						
	7 Ve Üstü	13	2,1696	1,06849						
	Toplam	317	1,4729	0,75183						

* = $p < 0,05$

Katılımcıların mobbing ile ilgili görüşlerinin turizm sektöründe çalışma süresine, çalıştıkları departmana ve aynı işyerinde çalışma süresine göre ise farklılık

gösterdiği görülmüştür. Bu farklılık kaynağının tespit edilmesi için ise Tukey Çözümlemesinden faydalanılmıştır. Buna göre;

- Turizm sektöründe 7 yıldan fazla süredir çalışanlar, 4 ila 6 yıldır çalışanlara göre daha çok mobbinge maruz kalmaktadır ($p= 0,026 < 0,05$) (ortalama 1,4249 > 1,4165).

- Odalar departmanında çalışanlar, satış pazarlama çalışanlarından ve teknik servis çalışanlarından daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır ($p= 0,000 < 0,05$ ve ortalama 1,6666 > 1,1761 ve 1,1612). Diğer departmanlarda çalışanlar ise satış pazarlama çalışanlarından ve teknik servis çalışanlarından daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır ($p= 0,000 < 0,05$ ve ortalama 1,7323 > 1,1761 ve 1,1612).

- Aynı işyerinde 7 yıldan fazla süredir çalışanlar, 3 yıldan az süredir çalışanlardan daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. ($p= 0,003 < 0,05$ ve ortalama 2,1696 > 1,4924 ve 1,3805).

Yapılan analizler sonucunda H5, H6 ve H7 kabul edilmiştir.

3.4.3.3. Mobbinge Verilen Öneme Göre Değişkenlik

Katılımcıların mobbing ile ilgili görüşlerinin, işten ayrılma konusunda mobbinge verilen öneme göre değişiklik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır.

Tablo 10: Mobbing / Mobbinge Verilen Öneme T Testi

İfadeler	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
Mobbing Daha az önemli ($> = 5$)	165	1,6001	,81852	3,184	,002*
Mobbing Daha önemli (< 5)	152	1,3348	,64682		

* = $p < 0,05$

Tablo 10'dan, işten ayrılma niyetinde mobbing önem kazandıkça, katılımcıların daha az mobbinge uğradığı görülmüştür (daha önemli ortalama 1,3348 < daha az önemli ortalama 1,6001). Dolayısıyla daha az mobbinge uğrayanlar, mobbinge uğramaları durumunda işten ayrılmaya niyetlenebileceklerini belirtmiştir. Yapılan analiz sonucunda H9 reddedilmiştir.

3.5.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çoğunluğu bay ve 26 - 35 yaş aralığında, bekâr, ön lisans ya da lisans mezunu, sektörde 4 ila 6 yıldır çalışan, genel olarak odalar ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan ve mevcut işyerinde 1 ila 3 yıldır çalışan örnekleme personel devir hızı ve mobbing ile ilgili anket formu uygulanmıştır.

Öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulan verilerin son derece geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği görüldüğünden istatistiksel analizlere geçilmiştir.

Katılımcıların genel olarak görüşleri incelendiğinde, genel hatlarıyla mobbingden şikâyetçi olmadıkları görülmüştür. Yine de katılımcıların en çok ve en az şikâyetçi oldukları konulara bakıldığında, sahip olduğuna inandığı nitelik ve yeteneklerinin altında işler verilmesinden rahatsız oldukları görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların, sektörde çalışırken yaptıkları işlerden tatmin olmadıklarını söylemek mümkündür. Katılımcılar, işyerinde üstlendikleri işlerden daha fazlasını yapabileceklerine inanmaktadır. Ayrıca, katılımcılar, üstlendikleri işlerin anlamsız olduğunu düşünmektedir. Ayrıca tüm bu anlamsız iş verilmesi ve yaptıklarından daha fazlasını yapabileceklerine inanması gibi olumsuzlukların yanı sıra, bir de yaptığı işlerde sürekli olarak değişiklik yapılmasından şikâyet etmektedir.

Ayrıca katılımcılar, genel olarak fiziksel tehdit ya da saldırı almadıklarını ve doğrudan cinsel saldırılara maruz kalmadıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların çok büyük çoğunluğu, son 5 yıl içerisinde, bulunduğu pozisyondaki elemanlarda değişiklik olduğunu belirtmiştir. Bu da konaklama sektöründe yaşanan çalışan devir hızının ne denli yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Katılımcılara, personel devir hızını etkileyen unsurlar sıralanmış ve bu faktörlere kendilerince ne kadar önemli olduğuna göre puan vermeleri istenmiştir. Yapılan bu çözümleme sonucunda işten ayrılmayı tetikleyen en önemli unsurun, işyerine alışamama ve çalışma arkadaşlarına alışamama olarak belirtildiği görülmüştür. En önemsiz görülen işten ayrılma nedeni ise emekliliktir. Emekliliğin ardından gelen en önemsiz faktör ise mobbingdir. Katılımcıların genel olarak mobbing tecrübelerinin olmadığı da göz önüne alındığında, mobbingi önemli bir işten ayrılma faktörü olarak görmemeleri normal karşılanabilir. Bunda ülkemiz

koşullarında yeni bir iş bulmanın zorluğu, yaşam şartları gibi faktörlerin etkisi olabilir. Çalışanlar, mobbinge uğrasalar dahi zorlu yaşam koşulları gereğince işlerine devam etmek zorunda hissediyor olabilirler.

Katılımcılara işten ayrılmaya karar vermeleri durumunda onları bu fikirlerinden caydırabilecek faktörün ne olduğu sorulmuştur. Buna göre katılımcıların, kişiliklerine saygı gösterilmesi, moral düzeyi, yükselme koşulları, iş güvencesi, iletişim ve ücret artışı gibi konuları işten ayrılmaktan vazgeçirecek faktörler olarak belirttiği görülmüştür. Katılımcılara göre vazgeçirecek en önemsiz faktör ise çalışanları işletmeye ortak yapma, kâra katılma ve işyerindeki çevresel düzenlemelerdir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre daha az mobbinge uğradığını belirten katılımcılar için mobbing daha önemli bir işten ayrılma faktörüdür. Dolayısıyla daha az mobbinge uğrayanlar, mobbinge uğramaları durumunda işten ayrılmaya niyetlenebileceklerini belirtmiştir.

Sonuç olarak, katılımcılar için mobbing, önemli bir işten ayrılma faktörü değildir. Dolayısıyla mobbing, personel devir hızını artıran bir faktör olarak görülmemektedir. Bunda, ülkemizde iş bulmanın zorluğu, hayat şartlarındaki zorluklar gibi faktörler etkili olabilir. Mobbingi önemsiz görerek, işyerinde başına gelen mobbing türü davranışların, “iş hayatında olur böyle şeyler” anlayışıyla geçiştiriliyor olması olasıdır. İşsizlikte artan oran, işletmelerde hüküm süren korku hâkimiyeti, yaşadıklarını tanımlayamama gibi durumlar sebebi ile yaşananları normalleştirip kendini suçlamasıdır. Çalışmada ulaşılan sonucun aksine Yavuz ve Gürdoğan’ın hizmet sektöründe yaptıkları mobbing çalışmasından çıkan sonuçta mobbingin personel devir hızını arttırdığı ortaya çıkmıştır (Yavuz ve Gürdoğan, 2013: 9). Benzer bir çalışma Sandybayev (2015) tarafından Kuzey Kıbrıs’da turizm alanında faaliyette bulunan işletmelerde gerçekleştirilmiştir, mobbingin personel devir hızını arttırdığını ve bu durumun örgütler açısından büyük bir sorun olduğunu belirtmiştir. Konaklama işletmelerinde mobbing adlı çalışmalarında Altıntaş ve diğer arkadaşları (2011), Antalya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çalışanlarını hedef almışlardır. Yapılan bu çalışma sonucunda çalışanların mobbinge maruz kalmadıkları ve demografik açıdan da bir fark olmadığı görülmüştür. Bu çalışma yapılan diğer çalışmaların aksine ancak bu çalışma ile paralel yönde bir sonuç vermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatı içerisinde olan personeller adına oldukça fazla olumsuz etkiyi içinde barındıran ve gerçekleştirdiği faaliyetin alanı ne olursa olsun herhangi bir örgütün mutlaka üzerinde durması gereken konuların başında gelen mobbing olgusu, sindirme, yok sayma, bastırma gibi uygulamalarla gündeme gelen ve motivasyon kaybı, örgütsel çatışma, verimsizlik ve işten ayrılmalar gibi sorunlara neden olarak örgütün varlığını tehlikeye sokan bir olgu olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2010: 7). Dolayısıyla; bireysel anlamda değerlendirildiğinde çalışana, örgütsel olarak değerlendirildiğinde ise işletmeye yönelik olumsuz etkileri sebebiyle çalışma hayatında mobbing kavramı, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Mobbingin işletmelerde özellikle işten ayrılmalara, psikolojik veya fiziksel sağlık sorunlarına neden olabileceği literatürde oldukça yaygın olarak vurgulanmaktadır. Dolayısıyla yine literatürde mobbingin personel devir hızını artırdığı belirtilmektedir. Konaklama işletmelerinin hizmet sektöründe bulunması ve üretilen hizmette ve bu hizmetin sunumunda kalifiye personel kaynağına ihtiyaç duyması gibi nedenlerle mobbing konusu turizm sektöründen yer alan işletmeler açısından daha da önemli bir konudur. Bu sebeple yapılan bu çalışma mobbing konusu ile ilgili mevcut durumun ortaya konması ve sonuçlarının işletme yöneticilerine yol göstermesi, büyük ölçüde veri kaynağı sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Çalışmadan elde edilen diğer sonuçlara göre baylar, bayanlara göre daha fazla mobbinge uğradıklarını belirtmiştir. Oysa McMahon (2000) ile Aydın ve diğerleri (2006) yapmış oldukları araştırmalarında bayan çalışanların bay çalışanlara kıyasla daha fazla mağdur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mobbing uygulayıcıları cinsiyete göre ayıran ABD’de yapılan bir araştırmada % 58’inin bayan, % 42’sinin bay olduğu belirlenmiştir. Ayrıca mağdurun kadın olduğu vakaların % 63’ünde mobbingi uygulayanın da bayan olduğu; mağdurun bay olması halinde ise vakaların % 62’sinde ise tacizcinin de erkek olduğunu belirlenmiştir (Akgeyik v.d.,2009:108). Ayrıca katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri arttıkça daha fazla mobbinge

maruz kaldıkları belirlenmiştir. Benzer şekilde aynı işyerinde çalışma süresi arttıkça daha fazla mobbinge maruz kaldıkları da görülmüştür. Bunda, çalışanların çalışma süresi arttıkça işe ve iş arkadaşlarına olan tahammülünün azalması etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir. En fazla mobbinge maruz kalan çalışanlar ise odalar bölümü departmanında çalışmaktadır. Odalar departmanında çalışanlar, otelin hizmet kalitesini doğrudan belirleyen çalışanlar olmaktadır. Otel misafirinın karşılamasından konaklamasına bitimine kadar geçen tüm süreç boyunca bire bir iletişimde oldukları departman olması sebebi ile mobbing konusunda daha hassas olabilirler. Çalışkan (2005) ise yapmış olduğu çalışmada yiyecek- içecek departmanında ki personelin diğer departmanlarda çalışan personele kıyasla daha fazla şiddete maruz kaldığı sonucuna varmıştır.

Bu çalışma göstermiştir ki İzmir merkezde kurumsal olarak varlığını sürdüren konaklama işletmelerinde ki çalışanlar mobbing konusunda duyarlılığını yitirmiş ve çaresiz kabullenme durumunda iş hayatlarına devam etmektedirler. Bu durumda; çalışanların mobbinge maruz kalmadığı maruz kalırsa dahi mobbing olarak değerlendirilip personel devrine sebep olmadığı ya da yaşananları ankete yansıtmadıklarını düşünmek mümkündür. Verilerin toplanmasında ulaşılan insan kaynakları departmanlarından sadece biri anketlerin çözümünde destek olmuştur. Diğer kurumlar operasyonunun aksaması, konunun olumsuz olması gibi sebeplerle yönetimlerinin aldığı kararlarla resmi yardımda bulunmamışlardır. Bu uygulama da konaklama işletmeleri yöneticilerinin yaşanan sorunların hasır altı etme algısının yoğun olduğu, çözüm odaklı çalışma ile örgüt çatışmalarında etkin rol alamadığını ortaya koymaktadır. Türkiye'de çağdaşlaşma seviyesinin en yüksek olduğu illerden biri olan İzmir'de yaşanan tutum göstermektedir ki Türkiye mobbing ve personel devri konusunda ön yargılara sahiptir. Önce kurumdan başlayıp daha sonra yerele ve sonra ülkeye yayılacak bir politika ile sorunun yüzdesi önemli ölçülerde düşürülebilir.

Önerileri kurum olarak ele aldığımızda çalışma saatlerinde yapılacak olumlu yapılandırma, teşvik programlarının çeşitlendirilmesi, örgüt iletişimini etkin kılan faktörlerin yaygın kullanımı, yöneticilerin bilinçlendirilmesi, insan kaynakları departmanının kurum içindeki yetkilerinin arttırılıp sürekli denetim ile iç huzurun

arttırılması, mobbingin suç olduğunun işletme politikasına eklenip uygulanırlılığının azaltılması, ücret politikasında sektörün ve de hayat koşullarının baz alınması, kariyer planlamasının doğru yönlendirilmesi, iş yeri stresinin olumlu duruma getirme çalışmalarının yapılması, yeterli personel ile verimli işlerin ortaya çıkabileceğinin unutulmaması, iş güvenliği tedbirlerinin arttırılması vb. konularda yapılan iyileştirmeler sonucunda mobbing seviyesi düşecek olup dolayısıyla personel devir hızı dengesi sağlanmış olacaktır.

Yerel ve dolayısıyla ülke çapında uygulanacak sektör kurtarma planları oluşturulmalıdır. Sektör temsilcilerinin yanı sıra çalışan temsilcilerinden oluşan heyetlerin turizmde yaşanan sorunların çözümü odaklı düzenli toplantılar yapılması sağlanmalıdır. Vergi indirim, sgk prim teşvikleri vb uygulamalar ile devlet desteğinden yaralanan işletmelerin personele olan tutumu değişecek ve iç müşteri olan personelin bağlılığının arttırılması sağlanacaktır. Uluslararası platformlarda artan reklam çalışmaları, farklı pazarlara giriş, ürün çeşitlendirmesi, vb. ile turizm gelirlerinin arttırılması sağlanıp konaklama işletmelerine düşen payın büyümesi doğrultusunda personel devir hızının artan ivmesi ve mevsimlik işçi uygulamaları azalacaktır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca mobbinge mücadele kapsamında illerde kurulan birimler konaklama işletmelerine gizli müşteri uygulaması gerçekleştirip elde edilen raporlar sonucunda sağlıklı bir eylem planı oluşturulabilir. Devlet tarafından da uygulamaların sıklaşması işletmelere işin önem boyutunu daha iyi ifade edeceği tahmin edilebilir. Kurumlar dikkatini sektöre katkı sağlayacak konulara yönlendirir, örgüt bağlılığın artması işletme huzurunun sağlanması ile personel devri azalabilir.

Yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçların hem İzmir hem de sektör bazında yaşanan sorunlara ışık tutması açısından ve literatüre yapacağı katkı bakımından önem taşımaktadır. Mobbing olgusu ve personel devir hızı konaklama işletmeleri özelinde aynı zamanda ayrı ayrı irdelenmiştir. Bu önemli üç başlığın bir arada ele alınması gelecekte yapılacak olan çalışmalara da kaynak olacaktır.

Bu çalışmada İzmir il merkezinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde mobbingin algılanma biçimi ve bu algının personel devir hızına etkisi incelenmiştir. Bir sonraki çalışmalarda İzmir ilindeki 4 yıldızlı otelleri de çalışmaya

ekleyerek araştırma evreninin farklı kategori otellerde de değerlendirilmesi yapılabilir. Farklı illerde çalışmaya eklenip çalışmanın kapsamı genişletilebilir. Ek olarak yaz sezonunda kıyı bölgeleri de araştırma kapsamını dâhil edilip bölgesel olarak değerlendirilip incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Aslı, Beyhan; DüNDAR, Gönen, “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 2, 2008, s.s.111- 120.
- Akgeyik, Tekin; Güngör, Meltem; Uşen, Şelale, Omay, Umut, “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 56, 2009, s.s. 201- 226.
- Akgeyik, Tekin; Güngör, Meltem; Uşen, Şelale; Omay, Umut, “İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler&Perspektifler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Prof. Dr. Haşmet Başar'a Armağan Özel Sayı*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2007.
- Akıncı, Zeki, “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 4 (2), 2002, s.s. 1-25.
- Altınöz, Mehmet; Parıldar, Ceyhun; Çakıroğlu, Demet; Barlas, Meltem; Çalışkan Güldane; Özdil, Gözde, “İşyeri Eğitimi Esnasında Karşılaşılan Yıldırma: İşyeri Yöneticisi Kadın ve Erkek Olan Stajyer Öğrencilerin Algıladıkları Yıldırma Düzeyinin Karşılaştırılması (Hacettepe Üniversitesi Örneği)”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24, 2010, s.s. 63- 74.
- Altıntaş, Volkan; Yılmaz, Yusuf; Çetinel, Fatmagül, Mobbing in Accomodation Businesses: Sample of Antalya, *e-Journal of New World Sciences Academy*, Volume: 6, Number: 4, Article Number: 3C0084, 2011, s.s. 439- 454.
- Altunay, Esen; Oral, Gülşin; Yalçınkaya, Münevver, “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”, *Sakarya University Journal of Education*, 4 (1) 2014,s.s. 62-80.

- Arı, Sağlam, Güler; Bal, Hasan; Bal, Çına, Emine, İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15/3, 2010,s.s.143-166.
- Arpa, Yasemin, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/399157.asp>. 20.08.2015.
- Arpacioğlu, Gülcan, Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi... İçinde Deniz Yalım (editör), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Aydın, Şule, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*,“İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları”, Editör: Cengiz Demir, Nobel Akademik Yayıncılık, 2011.
- Aylan, Serkan, *Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Aydın, Şule, *Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Stres Faktörleri İle İş Bırakma İlişkisi: 4- 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmış Doktora Tezi, İzmir, 2004.
- Aydın, Şule; Şahin Nilüfer; Uzun Dilek, “Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, 2007, s.s. 61-74.
- Aydın, Şule, Güzel, Tülay; Küçükaltan, Derman, “The nature and effects of mobbing at the hotel enterprises in Turkey,” *International Education, Science, Economics and Technologies in the Global World Conference*, Bourgas / Bulgaria, 15-16 September, 2006, s.s. 83-89.
- Batt, Rosemary and Valcour, P. Monique; Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover, *Industrial Relations*, 4 (2),2003,s.s. 189-220.
- Bayram, Selahattin, “Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Başbakanlık Genelgesi”, *Mali Çözüm Dergisi*, Mart Nisan, 2011.

- Beswick, Johanna; Joanne, Gore and David, Palferman, *Bullying At Work: A Review Of The Literature. Health and Safety Laboratory*, Harpur Hill, Buxton, Derbyshire, 2006.
- Bingöl, Dursun, *Personel Yönetimi, Üçüncü Baskı*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.
- Birchfield, Reg, Cutting employee turnover costs, *Management*, October: 33, 2001.
- Birdir, Kemal, “Türkiye’de Otel genel müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi* 11, 2000,s.s. 142-148.
- Bjorkqvist, Kaj; Osterman, Karin ve Hjelt_Back M., Aggression among university employees, *Aggressive Behavior*, 20: 27-33, 1994.
- Bolat, Tuba, “Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi İ.I.B.F. Dergisi*, 17 (3-4), 2003,s.s 100-110.
- Bridge, Berna, *Zorbalık: Bilinmeyen Yönleri ve Çözümleri*, İstanbul:Beyaz Yayınları, 2003.
- Bukspan, Elisabeth, The new law regarding bullying at work and its consequences in the French public sector, *Liefooghe, A. & Hoel, H. (Eds.). International Workplace Bullying Conference Proceedings, London* içerisinde, 2002.
- Bulut, Hilal, Urasoğlu,*Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing)*.Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, 2007.
- Büyüköztürk, Şener, *Veri Analizi El Kitabı*, 6. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2006.
- Caldwell, Hardy, *Mükemmel Adayı Seçme Rehberi*, Hayat yay., İstanbul, 1998.
- Canman, Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir, 1998.
- Carrell, Michael R.; Kuzmits, Frank E.and Elbert, Norbert, F., *Personel Human Resources Management*, Fourth Edition, Mcmillan Inc., Singapore, 1992.

- Cemaloğlu, Necati, “Örgütlerde Psikolojik Taciz, (Mobbing) Nedenleri ve Başa Çıkma Teknikleri”, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı 23 Mayıs 2013, (Derleyen: İsmail AKGÜN), Ankara, 2013.
- Cicerali, Lütfiye; Cicerali, Ensari, Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İşyerinde Psikolojik Yıldırma, Ankara: Gece Kitaplığı, 2014.
- Cihangiroğlu, Necmettin vd. , “Kararlara Katılım ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi: Doktorlar Üzerinde Bir Araştırma” III. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Poster Bildirileri Kitabı, Ankara, 2011.
- Çakır, Bahar, *İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing), İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Çakıroğlu, Esin; Tengimoğlu, Dilaver, “Mobbing (Yıldırma) Davranışlarının Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, *Electronic Journal of Vocational Colleges - BÜROKON Özel Sayısı*, 2014.
- Çalış, Meral; Tokat, Bülent, “Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun Örneği”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 68, No. 4, 2013.
- Çalışkan, Osman, *Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2005.
- Çalışkan, Osman; Tepeci, Mustafa, Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, Güz: 135-148, 2008.
- Çarıkçı, H. İlker; Yavuz, Hüseyin, “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2. Sayı: 10, 2009.
- Çelik, Adnan; Akgemici, Tahir; Şimşek, M. Şerif, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2014.
- Çoban, Fadime, Kaybetme korkusu sadakati arttırdı mı? , *Capital*, 1 Mart: 23, 2005.

- Çobanoğlu, Şaban, *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.
- ÇSGB, *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*, Ankara: ÇSGB Yayını, 2014.
- Dalay, İsmail, *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Adapazarı, 2001.
- Davenport, Noa; Schwartz, Ruth, Distler; Elliot, Gail, Pursell, *Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz*. Çev; Osman Cem ÖnerToy . İstanbul: Sistem Yay., 2003.
- Davenport, Noa; Elliot, Gail, Pursell; Schwartz, Ruth, Distler, *Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz*; Çev; Osman Cem ÖnerToy . İstanbul: Ray Yayıncılık, 2014.
- Deniz, Mehmet, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ed. Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Di Martino, Vittorio, Relationship between work stress and workplace violence in the health sector. *Symposium of workplace Violence in the Health Sector, Geneva*, 2003.
- Di Martino, Vittorio; Hoel, Helge; Cooper, Cary, *Preventing violence and harrasment in the workplace*, 2003, <http://www.eurofound.eu.int.publications/files/EF02109EN.pdf> . 18.08.2015.
- Ehtiyar, Rüya, *Otel işletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- Einarsen, Stale, Harassment and bullying at work: a rewiev of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior* 5 (4),1999, s.s. 379-401.
- Einarsen, Stale, The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *International Journal of Manpower* 20 (1/2),2005,s.s. 16-27.
- Emeksiz, Medet; Yolal, Murat, *Konaklama İşletmelerinde ÖnBüro Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara: Sistem Ofset, 2007.

- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.
- Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul, 2010.
- Eronat, Zeynep, *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Fischinger, Phillip S., *Mobbing: The German law of bullying, Comparative Labor Law Policy*, 2010.
- Freigang- Bauer, Ingra, *Mental Health at Work: A European Perspective from the German Viewpoint*. Workshop in Quebec, 2008.
- Geylan, Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Yayınları, Eskişehir, 2000.
- Gökçe, Asiye, Toker, “*Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*”, Ankara: Pegem Akademi, 2008.
- Göktürk, Gamze Yeşim; Bulut, Sefa, “*Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz*”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 1. Sayı 24, 2012.
- Griffin Trenholme J. And Daggart W. Russel, *The Global Negotiator*, Harper Business Inc., USA, 1990.
- Gül, Hasan; Ağıröz, Aliye, “*Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XIII. Sayı 2, 2011.
- Gül, Hasan; Özcan, Nazlı, “*Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*”, *KSÜ İİBF Dergisi*, Sayı 2, 2011.
- Güveyi, Ümit, “*Memur Disiplin Hukukunda Mobbing*”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* C. 17, Sayı 1–2, 2013.
- İçöz, Orhan, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.
- İnciroğlu, Lütfi, “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Konusunda İşverenlerin Sorumluluk ve Yükümlülükleri*”, *Kamu İş Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 2013.

- Johnston, Mark W.; Griffeth, Rodger W.; Buton, Scot and Carson, Paulo Philips, “An Exploratory Investigation into Relationships Between Promotion and Turnover: A Quasi- Experimental Longitudinal Study”, *Journal of Management* 19, 1993.
- Kaya, İsmet, Türk Turizm Sektöründe İstihdamın Temel Özelliklerinin ve Sorunlarının Ücretli Çalışanlar Açısından Coğrafi Bölgelere Göre Analizi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (28), 2012, s.s. 241-257.
- Kırel, Çiğdem, “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 2007.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yönetimi*, Arıkan Basım, İstanbul, 2005.
- Kokubun, Shoko, Abusive Behaviour at Work: A Cross-cultural Comparison Between the U.S. and Japan. *California School of Professional Psychology Alliant International University*. Copyright, by ProQuest LLC, 2007.
- Kozak, Akoğlan, Meryem, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Kozak, Nazmi; Akoğlan, Meryem Kozak; Kozak, Metin, *Genel Turizm İlkeler Ve Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.
- Kurt, Resul, “*Mobbing ve Yeni Borçlar Kanunu*”, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı, 23 Mayıs 2013, (Derleyen: İsmail Akgün), Ankara, 2013.
- Leymann, H; Gustafsson, Annelie, Mobbing at work and the development of post-traumatic stres disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2) , 1996, s.s. 165-184.
- Leymann, Heinz, Mobbin and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims*, 5 (2), 1990.
- Lippel, Katherine, The law of workplace bullying, *Comparative Labor Law Policy*, 32 No: 1, 2002.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem, “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2010.

- Ninemeir, Jack, *Reducing Employee Turnover*, Editör: Karen Newton, The Educational Institute Of American Hotel&Motel Association, 1982.
- Öğüt, Adem, Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde kriz yönetimi yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 2003 ,s.s. 287-304.
- Özalp, İnan, *Yönetim ve Organizasyon-1*, TC Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Eskişehir, Haziran, 2012.
- Özçelik, Burcu, (2007), <http://sendika1.org/2007/01/mobbing-davalari-yayginlasiyor-burcu-ozcelik-hurriyet/>. 20.08.2015.
- Özkaya, M. Onay, “Turizm Sektöründe Çalışan Personelin İş Tatmini ve Marmaris-Kuşadası Yöresinde Yapılan Bir Araştırmanın Karşılaştırılması”, *II. Uluslararası ve VIII. Ulusal Turizm Kongresi*, 220-225, Aydın-Kuşadası, 1997.
- Özler, Derya Ergun; Ceren Giderler, Atalay; Şahin, Meltem, “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı 22, 2008.
- Paksoy, Nurettin, *İşyerinde Psikolojik Taciz Yıldırma*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Palaz, Serap; Özkan, Sultan; Sarı, Necla; Göze, Fehim; Şahin, Nurdan; Akkurt, Ömrüye, “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Bandırma Örneği”, *İş Güç Dergisi*, Cilt 10, Sayı 4, 2008.
- Pehlivan, İnyet, *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16. Ankara, 1995, s.61.
- Peker, Ömer; Aytürk, Nihat, *Yönetim Becerileri*, 2. Baskı, Yargı Yay., Ankara, 2002.
- Pelit, Elbeyi; Kılıç, İbrahim, Mobbing ile Örgütsel Bağlılık ilişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4/2, 2012, s.s. 122- 140.
- Pelit, Nil, The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 1, 2014.
- Pinkovitz, William H.; Noskal, Joseph and Green Gary, “ How Much Does Your Employee Turnover Cost?, <http://www.uwex.edu/ces/cced/pubicat/turn.html>, erişim tarihi: 01.12.2015.

- Polat, Sibel, *Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri İle İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Poussard, Minibaş, J.; Çamuroğlu, Meltem, İdiğ, *İşyerindeki Kabus: Psikolojik Taciz*. Ankara: Nobel Yayınları, 2009.
- Quine, <http://bmjournals.com/cgi/reprintform>, erişim tarihi: 25.07.2015.
- Sabancı, Ali; Yücel, Esra, “İlköğretim Okullarında Öğretmen Veli İlişkilerinde Veliye Yönelik Psikolojik Yıldırma Davranışları”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, 2013.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Uygulamalı Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2013.
- Sandvik, Pamela, Lutgen, The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse: Generation And Regeneration of Workplace Mistreatment, *Management Communication Quarterly*, Cilt 16, No: 4, 2003.
- Sandybayev, Almaz, Research toward Mobbing: Mobbing Perception in Northern Cyprus Tourism Sector, *Universal Journal of Management*, 3 (1),2015, s.s.21-28.
- Shallcross, Linda, “The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector”, *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane, 2003.
- Sheehan, Michael, James, Workplace bullying: responding with some emotional intelligence, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 1999, s.s 57-69.
- Silverberg, M. Shane, *Employee Perceptions & Voluntary Turnover: A Case Study*. University of Calgary Department of Sociology, Alberta, 2008.
- Staw, Barry, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Maxwell Macmillan Inc., California, 1991.
- Şahin, Muhittin, “Mobbing Olgusuna Anatomik Bir Bakış: Üniversite Özelinde Vaka Analizi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 38, 2013.
- Şener, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, 2010.

- Tambay, Ahmet, *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006
- Tetik, Semra, “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 2010.
- Tınaz,Pınar,*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2008.
- Tokat. M. B., Cindioğlu, M. ve Kara, H., *Değerlerin Psikolojik Kuşatması: Mobbing*, Bursa: Ekin Yayınevi, 2011.
- Tosun, Kemal, *İşletme Yönetimi*, 6. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1994.
- Tutar, Hasan, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Ankara: Platin Yayınları, 2010.
- Tütüncü, Özkan; Demir, Mahmut, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.
- Vartia, Maarit, The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 1996.
- Voroney, Jocelyn, Workplace bullying: a cultural perspective. *Culture of Peace Online Journal* 1 (1),2005, s.s. 21-30, 2005.
- Wagner, John A., Hollenbeck John, R., *Management of Organizational Behavior*. Prentice-Hall Inc., Second Edition: USA., 1995.
- Woods, Robert H.,*Human Resources Management*, Educational Institute, American Hotel&Motel Association, 1997.
- Woods, Robert, H.,*Human Resources Management*. Educational Institute, American Hotel&Motel Association: USA., 1997.
- Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002.
- Yaman, Erkan, “Psikoşiddet (Mobbing) Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 9, Sayı 2, 2009.
- Yaman, Erkan, *Yönetim Psikolojisi Açısından, İşyerinde Psikoşiddet –Mobbing-*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.

- Yavuz, Ercan; Gürdoğan, Arzu, “Örgütlerde Psikolojik Şiddet Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1/4,2013, s.s. 3-11.
- Yıldız, Sebahattin; Erdağı, Semra, Sağlık çalışanlarının psikolojik yıldırma davranışının değerlendirilmesi. *Hastane Yönetimi*, 13 (1), 2009.
- Yıldız, Zafer, Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C. 3, S. 5, 2011, s.s. 54- 71.
- Yılmaz, Burcu; Halıcı, Ali, İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4,2010,s. s.94-107.
- Yücetürk, Elif; Öke M.Kemal, Mobbing and bullying: legal aspects relating to workplace bullying in turkey, *South East Europe Review-SEER* 8 (2),2005, s.s. 61 -70.
- Zapf, Dieter, Organisational, work group related and personal cause of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2),1999, s.s. 70- 84.
- Zukauskas, Pranas; Vveinhardt, Jolita, Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations, ISSN 1392-2785,*Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2009.

EK 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum yüksek lisans tez çalışmam için hazırlanmıştır. Konaklama işletmelerinde çalışanların maruz kaldığı mobbing (psikolojik şiddet) ve personel devir hızı arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacı ile planladığımız bu araştırmaya katılmayı kabul etmeniz halinde:

- Anket üzerinde kimliğinizle ilgili hiçbir bilgi belirtmeniz gerekmemektedir.
 - Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları için kullanılacaktır.
 - Araştırmanın sunumunda kurum kimliğine yönelik açıklama yer almayacaktır.
 - Sorulara içtenlikle cevap vermeniz araştırmanın doğruluğunu kuvvetlendirecektir.
- Katılımınız ve desteğiniz için teşekkürlerimi sunarım.

Gülçin Artun Güler

Mobbing (Psikolojik Şiddet): bir veya birden fazla kişinin sürekli olarak, olumsuz davranışlarda bulunarak, bir veya birkaç kişiye yönelik olarak uyguladıkları olumsuz davranışlar ve baskılar şeklinde ifade edilmektedir.

Personel Devir Hızı (İşgören Devir Hızı): bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder.

***Anket çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. Verilen derecelendirmeyi kullanarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz.**

1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK BÖLÜM	
Cinsiyetiniz:	<input type="radio"/> Erkek <input type="radio"/> Kadın
Yaşınız:	<input type="radio"/> 18-25 <input type="radio"/> 26-35 <input type="radio"/> 36 ve üstü
Medeni durumunuz :	<input type="radio"/> Evli <input type="radio"/> Bekar
Eğitim Durumunuz :	<input type="radio"/> İlköğretim <input type="radio"/> Ortaöğretim <input type="radio"/> Önlisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Lisans üstü
Turizm Sektöründe Toplam Aktif Çalışma Süreniz:	<input type="radio"/> 1 yıldan az <input type="radio"/> 1 - 3 <input type="radio"/> 4-6 <input type="radio"/> 7 ve üstü
Çalıştığınız Departman:	
<input type="radio"/> Odalar Bölümü (Ön Büro ve Kat Hizmetleri)	
<input type="radio"/> Yiyecek-İçecek Hizmetleri ve Mutfak	
<input type="radio"/> Teknik Servis	
<input type="radio"/> Satış Pazarlama	
<input type="radio"/> Diğer (Satın Alma, Güvenlik, Sağlık Merkezi, İnsan Kaynakları)	
Çalıştığınız İşletmede ne kadar süredir çalışıyorsunuz ?	
<input type="radio"/> 1 yıldan az	
<input type="radio"/> 1 - 3	
<input type="radio"/> 4 - 6	
<input type="radio"/> 7 ve üstü	

2. BÖLÜM: MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN SORULAR					
Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşlerinizi, “Kesinlikle Katılmıyorum” için (1)’i; “Katılmıyorum” için (2)’yi; “Kararsızım” için (3)’ü; “Katılıyorum” için (4)’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” için (5)’i işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
ÖNERMELER	5	4	3	2	1
1. İş ortamında sürekli sözüm kesiliyor.	5	4	3	2	1
2. Çalışma arkadaşlarım tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.	5	4	3	2	1
3. Yüzüme karşı bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum.	5	4	3	2	1
4. Yaptığım iş sürekli eleştiriliyor.	5	4	3	2	1
5. Özel yaşamım sürekli eleştiriliyor.	5	4	3	2	1
6. Telefonla rahatsız ediliyorum.	5	4	3	2	1
7. Sözlü tehditler alıyorum.	5	4	3	2	1
8. Yazılı tehditler alıyorum.	5	4	3	2	1
9. Jestler ve bakışlar gönderilerek ilişki kurmam reddediliyor.	5	4	3	2	1
10. İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor.	5	4	3	2	1
11. Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar.	5	4	3	2	1
12. Kimseyle konuşmıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor.	5	4	3	2	1
13. Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş veya çalışma mekânı veriliyor.	5	4	3	2	1
14. Çalışma arkadaşlarımın benimle konuşması yasaklanıyor.	5	4	3	2	1
15. Sanki o ortamda yokmuşum gibi davranılıyor.	5	4	3	2	1
16. İnsanlar arkamdan kötü konuşuyor.	5	4	3	2	1
17. Ortalıkta benimle ilgili asılsız söylentiler dolaşiyor.	5	4	3	2	1
18. Gülünç durumlara düşürülüyorum.	5	4	3	2	1
19. Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor.	5	4	3	2	1
20. Psikolojik tedaviye ihtiyacım olduğu şeklinde baskı yapılıyor.	5	4	3	2	1
21. Bir özürümle / kusurumla veya dış görünüşümle alay ediliyor.	5	4	3	2	1
22. Gülünç duruma düşmem için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor.	5	4	3	2	1
23. Dini veya siyasi görüşümle alay ediliyor.	5	4	3	2	1
24. Özel yaşamımla alay ediliyor.	5	4	3	2	1
25. Etnik kökenim veya milliyetimle alay ediliyor.	5	4	3	2	1
26. Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorum.	5	4	3	2	1
27. Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.	5	4	3	2	1
28. Kararlarım sürekli sorgulanıyor.	5	4	3	2	1
29. Müstehcen veya alçaltıcı isimlerle anılıyorum.	5	4	3	2	1

30. Cinsel imalara maruz kalıyorum.	5	4	3	2	1
31. Bana yönelik özel bir görev verilmiyor.	5	4	3	2	1
32. Bana verilen işler geri alınmıyor, yeni bir iş yaratmam engelleniyor.	5	4	3	2	1
33. Yapmam için anlamsız işler veriliyor.	5	4	3	2	1
34. Sahip olduğum nitelik ve yeteneğin altında işler veriliyor.	5	4	3	2	1
35. Yaptığım işlerde sürekli değişiklik yapıyor.	5	4	3	2	1
36. Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor.	5	4	3	2	1
37. İtibarımı düşürecek şekilde, bilinçli olarak yapamayacağım işler veriliyor.	5	4	3	2	1
38. Bana mali yük getirecek genel zararlara maruz kalıyorum.	5	4	3	2	1
39. İşyerime veya evime zarar vermek için kazalara neden olunuyor.	5	4	3	2	1
40. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorum.	5	4	3	2	1
41. Fiziksel şiddet içerikli tehditler alıyorum.	5	4	3	2	1
42. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	5	4	3	2	1
43. Sağlığım için ciddi sonuçlar doğuracak fiziksel saldırılar uygulanıyor.	5	4	3	2	1
44. Doğrudan cinsel saldırılara (taciz vb) maruz kalıyorum.	5	4	3	2	1

3.BÖLÜM: PERSONEL DEVİR HIZI (İŞGÖREN DEVİR HIZI)'NA İLİŞKİN SORULAR

1. Son 5 yıl içinde bulunduğunuz pozisyondaki elemanlarda azalma veya artış oldu mu belirtiniz?

Evet

Hayır

2. Size göre işten ayrılmanın nedenleri neler olabilir?

Aşağıdaki olasılıkları önem sırasına göre numaralandırınız.

(En çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 10'e kadar rakamlar vererek numaralandırınız.)

• İşyerine alışamama,	
• Çalışma arkadaşlarına alışamama,	
• Yöneticilere ısınamama,	
• İşinde yükselme olanağının bulunmaması,	
• Ücret yetersizliği,	
• Sağlık sorunları,	
• Emeklilik,	
• Başka iş bulma,	
• Ailevi sorunlar,	
• Ölüm,	
• Yönetici tarafından işten çıkarılma (Kanuni olarak),	
• Mobbing (Psikolojik Şiddet),	
• Diğer (belirtiniz).....	

3.Aşağıda, işyerinde bulunması beklenen çeşitli unsurlar sayılmaktadır. İşten ayrılmayı düşündüğünüz zaman sizi bu **fikrinizden caydırabilecek** en önemli unsurları derecelerine göre belirtiniz. **Örneğin;** ücret artışı sizin **işten ayrılmanızı önleyebilecek** çok önemli bir unsur ise 5 puan, ne önemli ne önemsiz bir unsur ise 3 puan, çok önemsiz bir unsur ise 1 puan veriniz vb.(5 çok önemli, 1 çok önemsiz unsur kabul edilmektedir.)

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Ücret Artışı	5	4	3	2	1
Kişiliğe Saygı	5	4	3	2	1
Primli Ücret Sistemi	5	4	3	2	1
Ekonomik Güvence (İş güvencesi)	5	4	3	2	1
Kâra Katılma	5	4	3	2	1
İş görenleri İşletmeyi Ortak Yapma	5	4	3	2	1
Moral	5	4	3	2	1
Öneri Sistemi	5	4	3	2	1
İşinde Söz Sahibi Olma	5	4	3	2	1
Kararlara Katılım	5	4	3	2	1
Gelişme ve Başarı	5	4	3	2	1
Övme	5	4	3	2	1
Statü	5	4	3	2	1
Çevreye Uyum	5	4	3	2	1
Çalışmada Bağımsızlık	5	4	3	2	1
Rekabet	5	4	3	2	1
İşinden Gurur Duyma	5	4	3	2	1
Liderlik (Yöneticilerin Tavırları)	5	4	3	2	1
Amaç Birliği	5	4	3	2	1
İletişim	5	4	3	2	1
Yetki ve Sorumluluk Dengesi	5	4	3	2	1
Ekonomik Ödül	5	4	3	2	1
Eğitim	5	4	3	2	1
Kariyer Planlaması (Yükselme Koşulları)	5	4	3	2	1
Sosyal Faaliyet ve Uğraşlar	5	4	3	2	1
İşine İçten İlgî Gösterme	5	4	3	2	1
Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	5	4	3	2	1
Performans Değerlendirilmesi	5	4	3	2	1
İşyerindeki Çevresel Düzenleme	5	4	3	2	1

ANKET SORULARI BİTTİ.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.