

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN İŞİ BIRAKMA EĞİLİMİ

Intent to Quit of Job Which Affect Job Satisfaction of Employees in Hotels

İlke KAYA*

* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Doktora Programı

e-mail: ilkekaya33@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, otel işletmelerindeki işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi ve işlerini bırakma eğilimlerinin araştırılmasını amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemi, Türkiye’de Doğu Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerden oluşmaktadır. Geliştirilen ölçeğin faktör boyutları, “İletişim ve Bütünlük”, “Terfi”, “Amirler”, “İşin Doğası (1) (Fiziksel olmayan faktörler)”, “İşin Doğası (2) (Fiziksel olan faktörler)”, “Ücret ve Ek İmkanlar”, “Özgürlük” ve “Yönetim”dir. Çalışmanın sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatminini etkileyen en önemli faktör, “Amirler” dir. İş tatmini arttığında işi bırakma eğilimi azalmaktadır. İşin Doğası (1), (2) (fiziksel ve fiziksel olmayan faktörler)’den duyulan memnuniyet arttıkça da, işi bırakma eğilimi azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, İş Tatmini, İş Bırakma Eğilimi, MSQ, JSS, CSQ, MOAQ anketleri.

ABSTRACT

This study aims to determine the levels of employee job satisfaction and examine hotel employees’ intents to quit. The sample of study includes employees of 3, 4 and 5-star hotels working in the Eastern Mediterranean Region of Turkey. Factor dimensions of the scale developed are “Communication and Integrity”, “Promotion”, “Supervisors”, “the Nature of Work (1)”, “the Nature of Work (2)”, “Wages and Benefits”, “Independence” and “Management”. The study findings suggested that the most important factor which affect job satisfaction of employees were “Supervisors”. The other findings suggested that when job satisfaction increases, intent to quit declines. In

this research findings further suggested that the most important factors which affects intent to quit of employees were “*the Nature of Work (1),(2)*”.

Key Words: Hotel organizations, Job Satisfaction, Intent to Quit, MSQ, JSS, CSQ, MOAQ Questionnaires.

1. GİRİŞ

Hizmet sektörü kapsamında, turizm endüstrisinin bir kolu olan ağırlama-konaklama endüstrisi özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomisinde giderek ağırlığını hissettirmektedir. Çok sayıda kişiye iş imkânı sağlayan bu endüstrideki işletmelerin en önemli sorunlarından biri, endüstrinin temel faktörü olan insan gücünün verimliliğinin düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek olmasıdır. Bu nedenledir ki, işgücü gerek maliyet, gerekse bulunabilirlik açısından otel-motel endüstrisinin çözmesi gereken en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin başarısı büyük ölçüde işletmelerin işgücüne bağlıdır. İş gücünün etkinliği ve verimliliğini sağlamanın yollarından biri, tatmin olmuş, motivasyonu yüksek, işletmenin temel prensiplerini benimsemiş, işe ve işletmeye bağlı çalışan bireyler yaratmaktır (Barney, 1986: 657). İş tatmininin düşük olması, işgörenlerin organizasyona bağlılığını azaltmaktadır. Böylelikle ya daha çok doyum sağlayabilecekleri bir işe geçmelerine ya da isteksiz bir biçimde çalışmalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise düşük verim ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık iş tatmin düzeyi yükseldiğinde ise örgütün etkinliği artmaktadır (Ay ve Karadal, 1995: 63). Turizm sektöründe çalışan ve iç müşteriler olarak değerlendirilen çalışanların dış müşterilere yeterli, verimli ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etken olan iş tatmini, işletmelerin önemle ele almaları gereken bir konudur. Özellikle yöneticilerin çalışan personelinin beklentilerini bilerek bu doğrultuda hareket etmeleri, işletmelerin kısa sürede hedeflerine ulaşmasında etkili rol oynamaktadır. Ayrıca işgörelere iş tatminlerinin yüksek olması, iş devir hızını azaltarak ve işletmelerin somut maliyetlerini (örn: işgörelere ödenen ücret, ek imkânlar vb.) ve soyut maliyetlerini (örn: işgörenin işe alışmasında geçen süre, işgörenin eğitimi için harcanan zaman, işe alışana kadar düşük verimde çalışılması vb.) en aza indirerek işletme karlılığına katkıda bulunmaktadır.

İşgücünün bütün endüstrilerde önemli yeri vardır; fakat konaklama endüstrisindeki önemi işletmelerin başarılarının büyük ölçüde işgücünün başarısına dayandığından dolayı daha fazla ortaya çıkmaktadır. Endüstride kalitenin iyileştirilmesi, sonuçta, çalışanların motive edilmesine ve işyerine bağlılığına dayanmaktadır (Reichel ve Pizam, 1984). İş tatmini, işgörenlerin iş performansını, işe gelmeme ve işten ayrılma niyetlerini ve iş devrini etkilemektedir. Yöneticilerin örgütteki iş tatmin faktörlerini bilmeleri, kendilerini ve diğer işgörelere işletme amaçlarına yönlendirmede yardımcı olacaktır. İşten ayrılan işgörelere yerine yenilerinin bulunması ve yeni işgörelere eğitimi esnasında işgücü verimliliğindeki düşme ile birlikte işletmenin masraflarında yaşanan artış sebebiyle yöneticilerin iş tatmini üzerinde önemle durmaları gerekmektedir (Taner, 1993: 15). Özellikle yöneticilerin işletme bünyesinde çalışan personelin iş tatmin faktörlerini belirleyerek, işletmenin hedeflerine bu faktörler

doğrultusunda yön vermeleri, işletmelerde pek çok sorunun önüne geçilmesinin yanı sıra daha sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamının yaratılmasına yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi, iş tatminine ve tatminsizliğine sebep olan faktörlerin ortaya konulması ve bunların çalışanların işlerini bırakma eğilimi üzerine etkilerinin saptanmasıdır.

1.1. İşgörenlerin İş Tatmini

İş tatmini en geniş çalışılan örgütsel davranış değişkenlerinden biridir. Otel işgörenlerinin iş tatmini çeşitli koşullara dayanmaktadır. Bu koşullar; iş yükü, iş güvenliği, çalışma koşulları, statü, iş arkadaşlarının benzerliği, şirket politikaları, bilgi ve fırsatları değerlendirme becerisidir (Sverdlow ve Roehl, 2003: 358-359). İş tatmini en basit anlamıyla işgörenlerin işleri hakkında nasıl hissettikleri ve işlerine karşı farklı bakış açılarıdır (Spector, 1997: 2). Vroom'a (1964) göre iş tatmini, kavram olarak çok farklı yönlerde tanımlanır, fakat genel olarak işin önemli kesitlerine algısal/duygusal reaksiyonları olarak düşünülebilir. Locke (1976) iş tatminini, iş tecrübeleri, birinin işine verdiği değerden kaynaklanan pozitif duygusal durum ya da memnuniyet olarak tanımlamaktadır.

Tüm işletmelerde çalışanların iş tatminsizliği sonucu işten ayrılması büyük önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işinden memnun olmayanların işten ayrılma eğiliminin yüksek olması, daha sonra işgören devir hızının artması ve buna bağlı olarak işletmenin giderleri ile risklerini arttırması gelmektedir (Tütüncü, 2000: 106). İş tatmini kavramı, işgörenlerin işin çeşitli koşullara ilişkin karşı (ücret, iş arkadaşları, amirler, yönetim, ek imkânlar, ödül, terfi, işin kendisi vb.) algılamaları veya tepkileri olarak tanımlanmaktadır. İş tatminini ölçmek ya da tanımlamak için kullanılan elementlerden bazıları; yetenek kullanımı, başarı ihtiyacı, gelişim için değişim, şirket politikaları ve uygulamaları, ödeme, yaratıcılık, güvenlik ve çalışma koşullarıdır (Ghiselli ve Lalopa ve Bai, 2001: 28-37).

İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında bir ilişki olduğu bilindiğinden, pek çok araştırmacı, işten ayrılma eğilimini ve iş tatminini belirlemeye ve bunlara bağlı olarak da örgütte daha olumlu bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır (Tütüncü, 2000: 1). İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesinde, performans ve verimliliğin arttırılmasında ön plana çıkan işten ayrılma eğilimi etkenlerinin ortaya çıkarılması bu çalışmadaki temel amaçlardan birini oluşturmaktadır. Verimliliğin arttırılmasında önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkan işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin saptanması yapılan çalışmaların temel amaçlarını oluşturmaktadır. Batman (1999) ve Birdir'e (2000) göre, yapılan araştırmalarda, iş tatmininin yüksek olduğu yerlerde, işgören devir hızının düştüğü ve iş kalitesi ile müşteri tatmininin arttığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre, iş ile ilgili verimlilik, iş tatmini ile artmaktadır (Wagner ve Gooding, 1987; Wright ve Crapanzano, 1997). Bu fikirle tutarlı olarak yapılan çalışmalarda (Currivan (1999); Karp (1973); Lambert (2001); Locke (1976); Shaw (1999); Sommers (1996); Trevor (2001); Wild ve Hill (1970) iş tatmini ve işi bırakma eğilimi arasında negatif, ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda (Porters ve Steers (1973);

Dittrich ve Carrell (1976); Bardo ve Ross (1982); Scott ve Taylor (1985) ve Maurice (1998)) iş tatmini ve devamsızlık arasında negatif, ters yönlü bir ilişkinin varlığını açığa çıkarmışlardır. Böylece iş tatmininin diğer ilişkileri arasında verimlilik, işi bırakma eğilimi ve devamsızlık ile bağlantılı olduğu ortaya çıkar ki, bu da organizasyonlarda yönetimin, işgörenlerin iş tatminini etkileyen bu faktörleri anlamaları gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Baş ve Ardic, 2003: 2). Mok ve Finley (1986), bu konuda Hong-Kong'da otel yiyecek-hizmet işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini demografik değişkenlere göre incelemiş ve iş tatmini ve işgören devri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; kadın işgörenlerin erkek işgörelere, genç işgörenlerin yaşlılara oranla tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu sonuçlarına varmışlardır (Mok ve Finley, 1986: 71-73). Taner (1993: 90-91) tarafından Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde yönetim biçimleri ve bunun personel üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmada çalışanların çoğunun işlerine karşı olumlu tutumlar içinde ve tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki pozitif bir ilişki, konaklama çalışanları (LaLopa, 1997); servis restoran çalışanları (Deinhart ve Gregoire, 1993) ve gemi çalışanları (Testa ve diğerleri, 1998) arasında bulunmuştur. Sightler ve Adams (1999) yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışan konaklama işgörenleri arasında, kalanların ve gidenlerin farklılıklarını araştırmışlardır. Düşük ücretli yarı zamanlı çalışan işgörenlerin yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi içinde oldukları ortaya çıkmıştır (Sightler ve Adams, 1999: 110-122).

1.2. Otel İşletmelerinde İş Tatmininin İş Bırakma Eğilimine Etkisi

İş bırakma eğilimi, bir girişim ile işin sonlandırılabilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Turizm sektöründe işi bırakma eğiliminin etkileri yüzünden, iyileştirici bir eylemle işi bırakma eğilimini ölçmeye ve gözlemlemeye yönetim tarafından ihtiyaç duyulmaktadır (Sims, 2003: 545). Yüksek işgücü devri işletmelerin performansını olumsuz etkileyen önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir (Birdir, 2000: 147). İş tatmini ile işi bırakma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olmasına karşın, bu ilişkiyle bağlantılı istatistikler umulduğu kadar halen güçlü değildir. Belki de iş tatmini ile işi bırakma eğilimi ve diğer değişkenler (performans, stress, bağlılık v.b.) arasındaki bağ yeterince açıklanamadığı, birçok faktör bir araya getirilemediği ve modeller geliştirilemediği içindir (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 28-37). Türker (1998) ve Hiemstra (1987)'e göre, otelcilik sektöründe işgörenlerin işi bırakma (işgücü devir) hızı karşımıza önemli bir problem olarak çıkmaktadır. Türkiye'de ve dünyada yapılan çalışmalar otelcilik sektöründe işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Pek çok araştırmaya göre işgücü devrinin işletmelere asıl zararı, görülemeyen ve ölçülemeyen etkileri olmaktadır. Phillips'e (1990) göre bu ölçülemeyen ve görülemeyen etkiler; (a) yeni işe başlayan işgörenin yetersizliği, (b) yeni işe başlayan işgörenin iş arkadaşlarının performansına olumsuz etkisi, (c) işten çıkan işgörenin işten çıkış sürecindeki düşük performansı, (d) işten çıkan işgörenin yakın çalışma arkadaşlarındaki performans düşmesi, (e) yeni bir işgören alınincaya kadar boş kalan işte yaşanan iş kayıplarıdır.

Konaklama endüstrisinde iş tatminsizliği ve bunun bir göstergesi sayılan işi bırakma eğilimi (işgücü devri) oranlarının diğer endüstrilere göre yüksek olması insan faktörüne ne denli bağımlı bir endüstri olduğunun kanıtı sayılabilir (Taner, 1993: 15). Bu

bağlamda işi bırakma eğilimi, konaklama endüstrisi için en çok sıkıntı yaratan konulardan biridir. Yoğun saatler çalışan işgörenlerin işi bırakma eğilimi oldukça bilinen bir konuyken, yöneticiler arasında işi bırakma eğilimi özellikle yoğun çalışma saatlerine ek olarak uygun olmayan programlar nedeniyle olabilmektedir (Pavesic ve Brymer, 1990: 90-96). Turizm endüstrisinde işgörenleri işi bırakma eğilimine yönlendiren sebep olarak en çok uzun çalışma saatleri üzerine odaklanılmasına rağmen, Ghiselli ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmaya göre, işi bırakma eğilimi ve uzun çalışma saatleri arasında direkt bir ilişki bulunamamış olup iş tatmini ile uzun çalışma saatleri arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Ne yazık ki, uzun çalışma saatleri ayrılmak için en önemli neden olarak yiyecek-içecek yöneticileri tarafından sürekli örnek verilmektedir. 1980'lerdeki çalışmalar işi bırakma maliyetlerinin bir mutfak görevlisi için 50 \$'dan, bir üst düzey yönetici için binlerce dolara kadar ulaştığını ortaya çıkarmıştır (Mok ve Finley, 1986: 72).

Maaşlı ve ücretli işgörenler için, ortalama haftalık çalışma süresi 43.3 saat iken, yiyecek-içecek endüstrisinde ortalama 57.3 saattir. Ancak LaLopa (1997), işi bırakma eğiliminin uzun çalışma saatlerinin yoğunluğundan çok daha karışık bir durum olduğunu ileri sürmektedir. Lam ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmaya göre, ödül boyutundaki iş güvenliği, iş tatminini tahmin etmede önemli bir değişken olarak bulunmuştur. Mesleki stresin işi bırakma eğiliminin %40'dan fazlasına ve işe gelmemenin %50'sine neden olduğu tahmin edilmektedir. Hem Matteson ve Ivanevich (1987) hem de Zohar ve Monachello (1996)'nin yaptıkları çalışmalar, insanlarla etkileşim, uzun çalışma saatleri, iş ve zaman baskısı ve müşteri taleplerini içeren konaklama ve turizm endüstrisinde, işgörenlerin yüksek düzeyde stres yaşamalarına katkıda bulunan faktörlere ışık tutmaktadır.

Ghiselli ve arkadaşları (2001) tarafından 400'den fazla yiyecek-içecek yöneticileri üzerine yapılan çalışmaya göre, yakın gelecekte bu yöneticilerin 4'te 1'inden fazlası pozisyonlarını bırakma eğiliminde olduklarını açıklamışlardır. Ayrıca bunların yanı sıra otel yöneticileri ile yaptıkları bir çalışmada yıllık işi bırakma eğilimini %80 olarak bulmuşlar ve bir başka çalışmada ise, orta düzeydeki otel yöneticilerinin %35'inin mevcut pozisyonlarını bırakma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Horton ve Ghiselli (1999), yiyecek-içecek hizmet yöneticileri ve denetçileri için yıllık işi bırakma oranlarını yaklaşık %67 olarak belirlemişlerdir. LaLopa'ya (1997) göre, işten ayrılma eğilimi üzerine yapılan çalışmalar doğal olarak iş tatmini üzerine odaklanmaktadır. Genel olarak iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif, başka bir ifade ile ters yönlü bir korelasyon bulunmaktadır (Tütüncü, 2000: 108). Tony ve Cathy'e (1995) göre dışsal (örn: ücret, denetim, çalışma koşulları, işletme politikaları vb.) iştatmini faktörleri, konaklama endüstrisinde işgörenleri motive etmede içsel (örn: tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme v.b.) iş tatmini faktörlerine göre daha önemlidir. Lam ve diğerleri (2001: 35)'nin bulgularına göre ise, işgörenlerin işi bırakma eğilimi ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer olarak çalışma süresi ile işi bırakma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 29). Çalışanlara eşit muamele yapılması işten ayrılma eğilimine etki etmektedir. Ghiselli ve diğerleri'ne (2001: 30) göre, restoran yöneticileri arasında işten ayrılma niyeti çalışma saatlerinin yoğunluğu ile ilişkili olarak bulunmuştur. Pizam ve Ellis'e

(1999) göre işi bırakma eğilimini azaltmak için iyi bir işe alma ve eğitim sürecine sahip olma esastır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda işgücü devrinin belirleyicileri arasında işe katılım ve örgütsel bağlılık gibi kavramsal ilaveler yapılmıştır. Birdir ve Tepeci (2003), otel genel müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik boyutlarının otel genel müdürlerinin işlerini değiştirme eğilimlerine etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

İş sahipleri ve yöneticilerin karşılaştıkları maliyetler somut maliyetler olabildiği gibi soyut da olabilmektedir. Somut (tangible) maliyetler, yeni bir üye için gerekli olan zamanı, seçimi ve yeni personelin eğitimini içermektedir. Soyut maliyetler ise yüksek derecede işi bırakma eğilimli işletmelerin doğasında var olan, yeni işgörenler alınana kadar iş durgunluğundan ötürü çalışanların iş yüklerindeki artışa neden olan maliyetlerdir. Bu soyut maliyetlerin hesaplanmasının oldukça zor olmasına rağmen, bu maliyetler kesinlikle işgörenlerin moral ve verimlilikleri üzerine ters etki yapmakta ve işi bırakma eğilimi nedeni olarak sıkıntıya yol açabilmektedir (White, 1995, 15). Yoğun emek gerektiren bir sektör olan turizm sektörüne bağlı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre oldukça fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe olduğu bu sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması beklenemez. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması için işgörenlerin hem işlerinden hem de işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002: 2). Tatmin düzeyi yüksek işgörenler yaratmada işletmelere ve yönetime büyük sorumluluk düşmektedir. Bireylerin işlerinden beklentileri ile işlerinden elde ettikleri arasındaki farklılık, kişisel algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla algı farklılıkları iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Locke (1976) iş tatminini, bireyin bir işten beklediği ile işin sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin bir fonksiyonu olduğunu, böylelikle iş tatminini bireyin işinden kaynaklanan memnuluk verici bir durumu yansıttığını ileri sürmüştür (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 160). Her çalışanın işindeki tatmin edici etkenler, tatmin olma düzeyleri ve algıları farklı olduğundan dolayı, bu etkenler iş tatmininin ölçülmesini ve anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Rekabet avantajı yakalayabilmek isteyen işletmelerin kullanabileceği en önemli kaynak işgörenler ve de özellikle yöneticilerdir. Bu çerçevede hizmet sektöründe yer alan, işletme başarısının temelde yöneticilere ve işgörelere bağlı olduğu konaklama işletmelerinde bu faktör önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işgörelere en üst düzeyde fayda sağlaması açısından, konaklama işletmelerinin onlara yatırım yapması, kısaca tatmin etmesi gerekmektedir (Bolat, 2001: 104).

2. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada kullanılan veriler, araştırmanın amacına uygun olan veri toplama yöntemlerinden "anket" yöntemi ile toplanmıştır. Anket, bir araştırma projesinin amacına ulaşabilmesi için gerekli olan verileri üretme ve su yüzüne çıkarma aracıdır (Nakip, 2003, s. 97). Anket yöntemi, elde edilmesi gereken bilgilere daha kolay, daha hızlı, daha ucuz ve daha doğru bir şekilde ulaşabilmeyi sağladığı için tercih edilmiştir. Anketler, tüm işgörelere çalışma saatlerinde, uygun ortamlarda uygulanmıştır. Örneklerin oluşturulmasında kararsal (kasti) örnekleme metodu tercih edilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Doğu Akdeniz Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Alanya) faaliyet

gösteren toplam 25 adet (3, 4 ve 5 yıldızlı) otel işletmesinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu bölgede yer alan otellerin seçilme nedeni, Akdeniz Bölgesi'ndeki otellere karşın sezonluk personel yerine daimi personel çalıştırmasıdır. Bu otellerde çalışan toplam personel sayısı 608 kişidir. Otellerdeki bazı personellerin izinli oluşu, personelin çalışmaya katkı konusunda gönüllü olmayışı nedeniyle dağıtılan 608 anketten 253'ü geri dönmüştür. Anketlerin cevaplanma oranı %42'dir. Anketteki maddeler, Minnesota Tatmin Anketi (Weiss ve diğerleri, 1967), İş Tatmin Ölçeği (Hackman ve Oldham, 1975), İletişim Tatmin Anketi (Downs ve Hazen, 1977) ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi (Cammann ve diğerleri, 1983) tarafından geliştirilen dört anketin birleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu anketler, çok sayıda ülkede kullanılmış ve kabul edilmiş, güvenilir ve geçerlilikleri sağlanmış ölçeklerdir. Tablo 1'de görülen her bir anketteki birbiriyle örtüşen faktörler ve farklı faktör boyutları bir araya getirilmiş ve bu çalışma için geliştirilen ankette toplam 11 farklı faktör boyutu ortaya çıkmıştır. Bu faktörleri seçme işlemi ve ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması, kültürde tecrübeli olan uzmanlar tarafından gerçekleştirilmiş, geliştirilen ölçeğin geçerliliği artırılmıştır (Savaşır, 1994). Sonuçta her bir faktör boyutunu en iyi yansıtacak 5 madde bir araya getirilmiştir.

Bu şekilde oluşan iş tatmini ölçeği için öncelikle Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencileri üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmadan elde edilen veriler Sosyal Bilimler için geliştirilen SPSS 10 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Toplanan verilere Temel Bileşenler Yöntemi ve Varimax dönüştürmesine göre faktör analizi (Principal Component Analysis) yapılarak iş tatmininin boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ancak öğrencilerden elde edilen örneklem azlığı (toplam 147 kişi) nedeniyle faktör analizi sonuçları anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle güvenilirlik (Cronbach Alpha) analizi uygulanarak her bir faktör için seçilen 5 madde, güvenilirliği en fazla düşüren maddenin çıkarılmasıyla 4 maddeye düşürülmüştür. Sonuçta geliştirilen ölçeğin iş tatminini ölçen 55 maddesi 44 maddeye indirgenmiştir. Güvenilirlik analizleri toplam iş tatmini ve işi bırakma niyeti (eğilimi) için de yapılmıştır. Bu analiz sonucunda genel iş tatminini ölçen maddelerin (1. 2. ve 3.) alpha oranları .7968 iken işi bırakma eğilimi ile ilgili maddelerin (3. 4. ve 5.) alpha oranları .7207'dir. Daha sonra ana çalışma için otel personelinde toplanan veriler üzerinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Ölçeklerinin Boyutları

MSQ (20 Boyut)		JSS (9 Boyut)	CSQ (8 Boyut)	MOAQ (6 Boyut)
1. Ücret	11. Yetenek	1. Ücret	1. İletişimin Yapısı	1. Ücret
2. Özgürlük	Kullanımı	2. Terfi	2. Astlarla İletişim	2. İş Grup Fonksiyonu
3. Çeşitlilik	12. Şirket Politika	3. İletişim	3. Örgütsel Bütünlük	3. İş Kesitleri
4. Sosyal Statü	ve Uygulamaları	4. Ek İmkanlar	4. İletişimin Niteliği	4. Görev, İş ve Rol Özellikleri

5. Amirler (İnsan İlişkileri)	13. Etkinlik	5. Amirler	5. Amirlerle İletişim	5. Amirler
6. Amirler (Teknik)	14. İlerleme	6. İşletme Prosedürü	6. Ortak Bilgi	6. Genel İş Davranışları
7. Ahlak Değerleri	15. Sorumluluk	7. İş Arkadaşları	7. Kişisel Geribildirim	
8. Güvenlik	16. İş Arkadaşları	8. İşin Doğası	8. İş Arkadaşları ile İletişim	
9. Sosyal Hizmetler	17. Çalışma Koşulları	9. Performans Temelli Ödüller		
10. Otorite	18. Yaratıcılık			
	19. Ödül			
	20. Başarı			

Veri azaltımına gidilerek geriye kalan 32 maddenin yüklenme değeri (.40'ın ve özdeğeri 1'in üzerinde olan) toplam varyansın %60'ını açıklayan anlamlı 8 faktör elde edilmiştir. Bu 8 faktörün her biri kendi maddeleri çerçevesinde isimlendirilmişlerdir. Bunlar; Faktör 1: İletişim ve Bütünlük, Faktör 2: Terfi, Faktör 3: Amirler, Faktör 4: İşin Doğası (1), Faktör 5: İşin Doğası (2), Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar, Faktör 7: Özgürlük, Faktör 8: Yönetimdir. Kaiser-Meyer-Ölkin örneklem yeterliliği .874 değeri ve $p < .000$ anlamlılık düzeyi verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Araştırmada yer alan *bağımlı değişken*; "İşi Bırakma Eğilimi", *bağımsız değişkenler* ise; faktör boyutları ("İletişim ve Bütünlük", "Terfi", "Amirler", "İşin Doğası (1)", "İşin Doğası (2)", "Ücret ve Ek İmkanlar", "Özgürlük", "Yönetim") ve "Genel İş Tatmini" dir. *Süresiz demografik değişkenler*; (1) Cinsiyet, (2) Medeni Durum, (3) En Son Bitirilen Okul, (4) İşteki Unvan, (5) Çalışılan Otel İşletmesi'nden oluşmaktadır. *Sürekli demografik değişkenler*; (1) Yaş, (2) Turizm Endüstrisindeki Toplam Aktif Çalışma Süreniz, (3) Şu Anki Çalışılan Otelde Çalışma Süresi, (4) Haftada Ortalama Çalışma Saati maddelerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Doğu Akdeniz Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Alanya) faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Çalışmada 1, 2 yıldızlı ve apart otellerde çalışan personel, sayısal azlığı nedeniyle örnekleme dâhil edilmemiş, yakın çevrede bulunan otellerde araştırma yapılmıştır. Otellerdeki bazı personellerin izinli oluşu, personelin çalışmaya katkı konusunda gönüllü olmayışı nedeniyle dağıtılan 350 anketten 253'ü geri dönmüştür. Anketlerin cevaplanma oranı %72'dir. Araştırmaya dâhil olan otel işletmeleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Özellikleri

Oteller	Bulunulan Kent	Otel Çalışan Sayısı	Doldurulan Anket Sayısı	Katılım Oranı %
1.***	Mersin	20	10	%5
2.***	Mersin	20	15	%7.5

3.****	Mersin	30	26	%9
4.****	Mersin	45	35	%8
5.****	Mersin	68	27	%4
6.*****	Mersin	70	48	%7
7.*****	Adana	180	39	%21
8.*****	Antalya (Alanya)	175	53	%30
	Toplam:	608	253	%42

Çalışmada 253 otel personelinden toplanan veriler değerlendirilmiştir. Öncelikle otel personelinin demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özellikleri sınıflandırılmıştır. Daha sonra iş tatmini ölçeği ile ilgili maddelerin faktör yapılarını ortaya çıkarmak amacıyla Faktör Analizi (Principal Component Analysis) uygulanarak veri azaltımı yoluna gidilmiş, birbiriyle ilişki değeri yüksek olan maddeler bir araya getirilerek anlamlı olan maddeler kümesinin her biri isimlendirilmiştir. Bir diğer analiz olarak Faktör boyutları, Genel İş Tatmini ve İşi Bırakma Eğilimi ile ilgili maddelere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Demografik sürekli değişkenler (yaş, turizm endüstrisindeki toplam aktif çalışma süresi, şu andaki çalışılan oteldeki çalışma süresi, haftada ortalama kaç saat çalışıldığı) ve faktör boyutları bağımlı değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmak amacıyla Korelasyon Analizinden yararlanılmış ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemini ortaya çıkarmak amacıyla Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Örneklemin demografik özelliklerine göre anketi yanıtlayanların % 70'i erkek, % 26.4'i ise bayandır. Ankete katılanların % 46.2'si bekar, % 48.6'sı evli, % 1.6'sı boşanmış-ayrılı, % 0.4'ü ise dul, geri kalan % 3.2 oranında kişi bu bölüme yanıt vermemiştir. İşgörenlerin %13'ü ilköğretim, % 18.2'si ortaokul, %37.5'i lise, %17'si meslek yüksek okulu, %11.1'i ise üniversite mezunudur. Otel çalışanlarının %16.6'sı Önbüro, %40.7'si Yiyecek-İçecek, %12.6'sı Kat Hizmetleri, %7.5'i Teknik ve %14.6'sı İdari departmanlarda görev yapmaktadırlar, geri kalan %7.9'u bu kısma yanıt vermemiştir.

2.1. Sürekli Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri açıklaması bakımından önemlidir. Tablo 3, bu çalışmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart hata ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneklemden işgörenlerin yaş ortalaması 29.65, turizm endüstrisindeki toplam aktif çalışma süresi 86.6 ay (7.2 yıl), şu anki çalışılan otelde çalışma süresi 43.7 ay (3.6 yıl) ve haftalık ortalama çalışma saatleri ise 58.9 saattir. Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında yaş arttıkça, endüstrideki aktif çalışma süresi ($r=.579$, $p<.01$) ve şu an çalışılan oteldeki çalışma süresi ($r=.429$, $p<.01$) de artmaktadır. Yaş arttıkça işgörenlerin iş tatmini boyutlarından İletişim ve Bütünlük ($r=.250$, $p<.01$), Terfi ($r=.172$, $p<.01$), Amirler ($r=.237$, $p<.01$), İşin Doğası (1) ($r=.248$, $p<.01$), Ücret ve Ek İmkânlar ($r=.328$, $p<.01$), Özgürlük ($r=.244$, $p<.01$), Yönetim ($r=.328$, $p<.01$) ve Genel İş Tatmini ($r=.258$, $p<.01$) artmaktadır. Buna karşın yaş arttıkça işi bırakma

eğilimi ($r = .276$, $p < .01$) azalmaktadır. Yaş arttıkça, haftalık ortalama çalışma süresi ve İşin Doğası (2) arasında anlamlı bir ilişki düzeyi bulunamamıştır. İşgörenlerin turizm endüstrisindeki toplam aktif çalışma süreleri arttıkça, şu an çalışılan otelde çalışma süreleri de ($r = .506$, $p < .01$) artmaktadır.

Aktif çalışma süresi arttıkça, İşin Doğası (1) ($r = .206$, $p < .01$), Özgürlük ($r = .178$, $p < .01$), Yönetim ($r = .173$, $p < .01$) ve Genel İş Tatmini ($r = .255$, $p < .01$) artarken, endüstride aktif çalışma süresi arttıkça, İşi Bırakma Eğilimi ($r = -.229$, $p < .01$) azalmaktadır. Şu an çalışılan otelde çalışma süresi arttıkça, otel içi İletişim ve Bütünlük ($r = .180$, $p < .01$), Amirler ($r = .183$, $p < .01$), Ücret ve Ek İmkânlar ($r = .177$, $p < .01$), Yönetim ($r = .150$, $p < .05$) ve Genel İş Tatmini ($r = .198$, $p < .01$) artarken, İşi Bırakma Eğilimi ($r = -.296$, $p < .01$) ile arasında negatif bir ilişki görülmekte ve işi bırakma eğilimi azalmaktadır. Yaşla ilgili sonuçlar Ghiselli ve diğerleri (2001)'nin çalışma süresi ile Terfi, İşin Doğası (1), (2) ve Özgürlük boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Haftalık ortalama çalışma süresi arttıkça, otel içi İletişim ve Bütünlük ($r = -.140$, $p < .05$), personelin Amirlerine ($r = -.165$, $p < .01$) karşı hissettikleri memnuniyet ve işlerinden duydukları Özgürlük ($r = -.173$, $p < .01$) azalmaktadır.

İş Tatmini faktör boyutları arasında, ($r = .229$ ve $r = .728$ arasında değişen) orta-yüksek derecede korelasyon bulunmaktadır. Özellikle İletişim ve Bütünlük arttıkça Genel İş Tatmini ($r = .419$, $p < .01$)'de artmaktadır. Bu sonuç, Varona (1996) tarafından örgütsel bağlılık ve iletişimle, işgören iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Yaş ilerledikçe, Genel İş Tatmini ($r = .258$, $p < .01$), endüstrideki aktif çalışma süresi ($r = .255$, $p < .01$), şu an çalışılan oteldeki çalışma süresi ($r = .198$, $p < .01$) artmaktadır. Yaş ilerledikçe iş tatminini arttırması, Heshizer'in (1994) yapmış olduğu çalışmayı destekler niteliktedir. Yaşları ilerlemiş işgörenlerin işlerinden daha tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, Faktör boyutları ve Genel İş Tatmini arasında yüksek düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Otel içinde İletişim ve Bütünlük ($r = .419$, $p < .01$), Terfi etme algısı ($r = .320$, $p < .01$) ve İşin Doğası (1)'den duyulan memnuniyet arttıkça ($r = .728$, $p < .01$) Genel İş Tatmini artmaktadır.

İkincil derecede en yüksek korelasyonlar şu faktörler arasında yer almaktadır: Amirler ($r = .479$, $p < .01$), İşin Doğası (2) ($r = .229$, $p < .01$) ve Ücret ve ek imkanlar ($r = .369$, $p < .01$)'dan duyulan memnuniyet arttıkça, Genel İş Tatmini artmaktadır. Bunlara ek olarak, işyerinde duyulan özgürlük hissi ($r = .312$, $p < .01$) ve otel yönetiminden duyulan tatmin ($r = .358$, $p < .01$) arttıkça, Genel İş Tatminin'den duyulan tatmin düzeyi de artmaktadır.

Tablo 3. Sürekli Değişkenler Arasındaki Korelasyon

X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Yaş	29.6	1										
(SH)	5	7.50	.579	.429	.081	.250	.172	.237	.248	.049	.255	.244

2.Endüstride çalışma süresi	86.5	63.7	1	-	.506	.018	.116	.126	.113	.206	.078	.115	.178
3.İşletmede çalışma süresi	43.7	40.9	1	-	.007	.180	.065	.183	.125	.123	.123	.177	.065
4.Haftalık ortalama çalışma süresi	58.9	13.1	1	-	.140	.083	.165	.001	.013	.013	.038	.173	
5.Faktör 1	4.99	1.20	1		.565	.521	.523	.413	.540	.385			
6.Faktör 2	3.96	1.40			.337	.431	.183	.598	.383				
7.Faktör 3	5.48	1.18			.503	.222	.370	.320					
8.Faktör 4	5.47	1.19			.174	.383	.442						
9.Faktör 5	4.41	1.37			.282	.075							
10.Faktör 6	4.31	1.28			.339								
11.Faktör 7	4.27	1.72											
12.Faktör 8	4.72	1.43											
13. Genel İş Tatmini	5.69	1.38											
14.İşi Bırakma Eğilimi	2.83	1.60											

Tüm demografik ve iş tatmini değişkenleri ile İşi Bırakma Eğilimi arasında var olan ilişki incelendiğinde yalnızca bir değişken dışında diğer değişkenlerin tamamının negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Pozitif ilişkili olarak tek değişken olan haftalık ortalama çalışma süresi arttıkça, İşi Bırakma Eğilimi ($r=.046$, $p<.01$) artmaktadır. İşi Bırakma Eğilimi ile ilgili en yüksek korelasyon, Genel İş Tatminidir. İş Tatmini arttıkça İşi Bırakma Eğilimi ($r=-.627$, $p<.01$) azalmakta, çalışanlar arasında İletişim ve Bütünlük arttıkça, İşi Bırakma Eğilimi ($r=-.563$, $p<.01$) azalmakta, Genel İş Tatmini arttıkça, İşi Bırakma Eğilimi ($r=.500$, $p<.01$) azalmakta ve İşin Doğası (1)'den duyulan memnuniyet arttıkça da, İşi Bırakma Eğilimi ($r=-.492$, $p<.01$) azalmaktadır. Diğer değişkenlerle İşi Bırakma Eğilimi arasında $r=-.627$ ve $r=-.229$ arasında değişen negatif bir ilişki görülmektedir.

2.2. Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve İş Tatmini Faktör Boyutlarının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkileri

Tablo 4, demografik değişkenler ve iş tatmini boyutlarının işgörenlerin İş Bırakma Eğilimlerine etkilerinin regresyon analizini içermektedir. Demografik değişkenler ve iş tatmini boyutlarının otel personelinin işlerini bırakma eğilimleri üzerine etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4'te de görüleceği üzere demografik değişkenler, otel personelinin iş bırakma eğilimlerini %8 oranında açıklamaktadır (F=4.191, p<.01). İş tatmini faktörleri otel personelinin iş bırakma eğilimini %55 oranında açıklamaktadır (F=34.816, p<.001). İşin Doğası (1) (Beta= .703, p<.001) bu açıklamada en etkilisi olmuştur.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	R ²	R değişim ₂	F-test
<i>Demografik Değişkenler</i>		.077	.077	4.191**
Yaş	.020			
Turizm endüstrisinde toplam çalışma süresi	.039			
Şu an çalışılan otelde çalışma süresi	.026			
Haftada ortalama kaç saat çalışıldığı	-.029			
<i>İş Tatmini Faktörleri</i>		.622	.545	34.816** *
Faktör 1: İletişim ve bütünlük	-.081			
Faktör 2: Terfi	-.088			
Faktör 3: Amirler	.104 *			
Faktör 4: İşin Doğası (1)	.703 ***			
Faktör 5: İşin Doğası (2)	.067			
Faktör 6: Ücret ve imkanlar	.096 *			
Faktör 7: Özgürlük	.025			
Faktör 8: Yönetim	.035			

N= 253 *p<.05, ** p< .01, *** p< .001

Diğer önemli sayılabilecek açıklama Amirler (Beta= .104, p<.05) ve Ücret ve Ek İmkanlar (Beta=.096, p<.05)'dan gelmektedir. İşin Doğası (1) (Beta=.703, p<.001), otel personelinin İş Tatminini en çok etkileyen, İş Tatmininin İş Bırakma Eğilimi ile ters yönlü ilişkisinden dolayı İş Bırakma Eğilimine etki eden faktörlerin başında gelmektedir.

İşin Doğasından kaynaklanan İş Tatmini düzeyinin yüksek çıkmasının, günümüz otel yöneticilerinin işe uygun personel seçiminden ve ülkenin yaşadığı ekonomik zorlukların çalışanların işe karşı algılarını etkilediğinden dolayı kaynaklandığı ileri sürülebilir. Analizlerde ortaya çıkan ikinci önemli faktör personelin amirlerinden duydukları

memnuniyet düzeylerinin yüksekliğine bağlı olarak İş Bırakma Eğilimlerinin de düştüğü görülmektedir.

Ülkenin geçirdiği zor ekonomik koşullar, işsizlik ve diğer sektörlerin durumlarını göz önünde bulunduran otel çalışanları, Ücret ve Ek İmkanlardan memnuniyet duymakta ve duydukları tatmin düzeyine bağlı olarak İş Bırakma Eğilimi azalmaktadır.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerindeki işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi ve işgörenlerin işlerini bırakma eğilimlerinin araştırılmasını amaçlayan bu araştırma sonuçlarının otel yöneticileri ve sektör temsilcileri açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Genel bir kanı olarak, iş tatmininin belirleyicisi ve işi bırakma eğiliminde birinci sırada yer aldığı düşünülen Ücret ve Ek İmkanlar üçüncü önemli değişken olarak karşımıza çıkmıştır. Bu sonuç, Tütüncü (2002)'nin yaptığı çalışma ile eşdeğer sonuç vermiş, Mount ve Bartlett (2002)'in elde ettiği sonuç olan iş tatmini ile en az ilişkili olarak ücret faktörü bulunmuş olup bu çalışma sonuçları ile de benzerlik taşımaktadır. Elde edilen tüm bu bilgiler doğrultusunda, Ücret düzeyinin ilk sıralarda geldiği genel kanısı ortadan kalkmış ve günümüz işgörenlerinin kapsamına ilk sırada İşin Doğası ve Amirlerle kurdukları iletişimleri girmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre iş tatmini açısından yöneticilerin öncelikle üzerinde durmaları gereken nokta, İşin Doğası olmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmede çalışanların ilgilerini çeken, hoşlandıkları bir işte çalışmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının sağlanması tatmin olma derecelerine etki etmekte, bu ortamın sağlanması ve sürdürülmesinde yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Amirlerle iletişimi arttırmak da diğer önemli yapıdır. Amirlerin işgörelere karşı davranışları, işgörenlerin tatmin düzeyini önemli şekilde değiştiren bir unsurdur. Yöneticilerin uyguladığı yönetim biçimi, işgörenlerin bekledikleri yönetim biçimi ile uyumlu olduğu takdirde tatmin sağlamaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda İşin Doğası, Amirler, Ücret ve Ek İmkanlar faktör boyutlarının iş tatminine etkileri ortaya konulmuştur. Bu boyutlarla ilgili işletme içi yöntemlerin geliştirilmesinin iş tatminine olumlu katkısı olacağı gibi işletmenin bu olumlu yapısından dolayı da müşteri tatminine pozitif yönde etki etmesi söz konusu olacaktır. Bush'a (2002: 70) göre, iş tatminini arttırmak amacıyla yönetimin yeni temel beceriler geliştirmesi, personeli desteklemesi ve işgörelere iyi ilişkiler geliştirmesi de gereklidir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ve nedenleri aşağıda yer almaktadır;

- ❖ İşgörelere ileriki yaşlarda işi bırakma eğiliminin azalmasını nedeni, yaşlı işgörelere sektörde genç ve dinamik işgörelere göre iş bulmada zorlanmaları ve kanunen tazminat alamama, emekli olamama gibi zorluklar işi bırakma eğilimini zorlaştırmaktadır.
- ❖ İş bırakma eğilimi ile ilgili en yüksek korelasyon genel iş tatminidir. İş tatmini arttıkça işi bırakma eğilimi azalmaktadır. Otel çalışanları için genel iş tatmininin ve iş tatmini faktör ortalamalarının yüksek olması çalışanların işlerinden memnuniyetini göstermekte, işi bırakma eğiliminin düşük düzeyde bir ortalamaya sahip bulunduğunu göstermektedir. Bu bulguların ise, yönetimin işe uygun personel

seçmenin yanı sıra ülkemizde yaşanan ekonomik koşullara bağlı olarak, otelcilik sektörü dahil diğer tüm sektörlerin de derinden etkilendiği krizler ve bunun bir sonucu olan işsizlik oranlarının yüksekliği nedeniyle gerçekleştiği ileri sürülebilir.

- ❖ Endüstride ve otelde çalışma süreleri arttıkça işi bırakma eğilimi azalmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise, işgörenlerin çalıştıkları işyerlerinde kalma süreleri arttıkça, işyerine bağlanmaları ve bir yere aidiyet duygusundan kolay kolay vazgeçememeleridir. Otel işletmelerindeki yöneticilerin bu bağları güçlendirecek girişimlerde bulunmaları, ileriki dönemlerde personelin işlerinden kolayca vazgeçmelerine engel olacaktır.
- ❖ Haftalık ortalama çalışma süresi arttıkça, işi bırakma eğilimi artmaktadır. Çalışma süreleri arttıkça personelin ailelerine, sosyal yaşamlarına, kendilerine ayırdıkları kişisel zaman giderek azalmakta ve duyulan tatmin düzeyi buna paralel bir biçimde düşmektedir. Otel yöneticilerinin ve sektör temsilcilerinin personelin haftalık çalışma çizelgelerini iyi planlamaları ve işgörenlerden mesai saatleri içerisinde en verimli şekilde yararlanma ve işlerini bitirtme yolunu tercih etmeleri gerekmektedir.
- ❖ Çalışanlar arasında iletişim ve bütünlük arttıkça, işi bırakma eğilimi azalmaktadır. İşgörenlerin yöneticiler tarafından huzurlu bir ortamda çalışmalarının sağlanması ile iletişiminin güçlendirilmesi ve ekip bütünlüğünün sağlanması personelin işini bırakma tutumunu azaltacaktır.
- ❖ İşin Doğası (1)'den duyulan memnuniyet arttıkça da, işi bırakma eğilimi azalmaktadır. Otel yöneticilerinin İşin Doğası (1)'de yer alan; işgörenin yaptığı işten gurur duyması, işinin zevkli olduğunu düşünmesi, işinin toplumda kendisini saygın hissettirmesi bakımından ve kendi yeteneklerini kullanabileceği bir yer olarak görmesi bakımından işyeri ortamını hazırlamalarının otel işgörenlerinin işlerini bırakmalarına engel olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalara öneriler: konaklama sektöründe, yöneticilerin işgörenlerin iş tatminini sağlayan faktörleri bilmeleri, iştatmin düzeyi düşük işgörenlerden kaynaklanan işgören devir hızının düşmesini sağlayacaktır. İşgören devir hızının düşmesiyle, işgören devir hızının işletmeye getirdiği somut ve soyut maliyetler ortadan kalkacaktır. Yöneticiler açısından tatmin düzeyi yüksek personel yaratılması, beraberinde memnuniyeti ve otel işletmesine sadakati yüksek müşterilerin oluşmasına katkıda bulunacaktır. Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği anket yoluyla veri toplama tekniğinin özellikleri ile sınırlılık göstermektedir. Gelecek çalışmalarda değişik örneklem grupları ve sayıca daha fazla otelden elde edilecek veriler kullanılabilir.

KAYNAKÇA

Akıncı, Zeki. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4): 1-25.

- Ay, Ünal ve Karadal, Himmet. (1995). “Örgütsel İş Doyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur’da Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1): 63-74.
- Bardo, John ve Ross, R. H. (1982). “The Satisfaction of Industrial Workers as Predictors of Production, Turnover and Absenteeism”. *Journal of Social Psychology*, 118 (1): 29-39.
- Barney, Jay B. (1986). “Organizational Culture; Can It Be A Sources of Sustained Competitive Advantage?”. *Academy of Management Review*, 11 (3): 656-665.
- Baş, Türker ve Ardiç, Kadir. (2003). “The Impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians”. Erişim Tarihi 25.10.2006, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/4306.pdf>.
- Batman, Orhan, Yıldırğan, Recep ve Soybalı, Hüseyin. (1999). “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi”. *Tügev- Turizmde Seçme Makaleler*, 32, *Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını*, 49: 38-48.
- Birdir, Kemal. (2000). “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11: 142-148.
- Birdir, Kemal ve Tepeci, Mustafa. (2003). “Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 93-106.
- Bolat, İnci. (2001). “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatmini: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Bir Değerlendirme”. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y. O. ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. 24-26 Kasım 2000, Hafta Sonu Semineri 7, Nevşehir.
- Bush, Jennifer. (2002). *12 Tips for Increasing Your Job Satisfaction*. Family Practice Management.
- Cammann, Cortlandt, Fichman, Mark G., Jenkins, Douglas ve Klesh, John R. (1983). *Assessing the Attitudes and Perceptions of Organization Members*. p.71-138, John Wiley & Sons Inc.
- Curran, D.B. (1999). “The Casual Order of Job Satisfaction and Organization Commitment in Models of Employee Turnover”. *HRM Review*, 9 (4):495-525.
- DeConinck, James B. ve Bachmann, Duane P. (1994). “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers”. *Journal of Applied Business Research*, 10 (3): 87.
- Deinhart, J.R. ve Gregoire, M.B. (1993). “Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security and Customer Focus of Quick Service Restaurant Employees”. *Hospitality Research Journal*, 16 (2): 29-43.
- Dittrich, J.E. ve Carrel, M.R. (1976). “Dimension of Organizational Fairness as Predictors of Job Satisfaction, Absence and Turnover”. *Academy of Management Proceedings*, 79-84.
- Downs, Cal W. ve Hazen, Michael. (1977). “Communication Satisfaction Questionnaire” Databank. Erişim Tarihi: 19.08.2006, www adresi: http://www.imetacomm.otherpubs/appendix_b_cme2.pdf.

- Downs, Cal W. ve Hazen, Michael. (1977). "Comprehensive Measures of Organizational Communication CSQ". Erişim Tarihi: 18.09.2008, <http://uwec.edu/Sampson/measures/CSQ.htm>.
- Ergeneli, Azize ve Eryiğit, Mehmet. (2001). "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2): 159-178.
- Ghiselli, Richard F., Lalopa, Joseph M. ve Bai, Billy. (2001). "Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2): 28.
- Hackman, Richard J. ve Oldham, G.R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey" *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hiemstra, S.J. (1987). *Analysis and The Future Needs of Human Resource Used in the Lodging Industry*. Department of Restaurant, Hotel, Tourism and Institutional Management. Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA.
- Horton, B.W. ve Ghiselli, R. (1999). *Identification of Variables Influencing Food and Beverage Turnover*. In The Practice of Graduate Research in Hospitality and Tourism, Eds.. K.S.Chon, Binhampton, NY: Haworth Press.
- Karp, H.P., Nickson, J.W ve Jack, W. (1973). "Motivation Hygiene Deprivation as a Predictor of Job Turnover". *Personnel Psychology*, 26: 337-384.
- LaLopa, Joseph. (1997). "Commitment and Turnover in Resorts Jobs". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21: 11-26.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Barton, S.M. (2001). "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent, a Test of a Structural Measurement Modelling a National Sample of Workers". *Social Science Journal*, 38 (2): 233-251.
- Lam, Terry, Baum, Tom ve Pine, Ray. (2001). "Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1): 35-42.
- Locke, Edwin A. (1976). *Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Maurice, A.(1998). "Happy Workers Miss Fewer Days Study" *National Underwriter/Property and Casualty Risk & Benefits*,102 (48): 13-21.
- Matteson, M.T. ve Ivanevich, J.M. (1987). *Controlling Work Related Stress*. London: Jossey- Bass.
- Mok, Connie ve Doriann, Finley. (1986). "Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food- Service Workers in Hong Kong". *International Journal of Hospitality Management*, 5 (2): 71-78.
- Mount, Daniel J. ve Bartlett, A.L. (2002). "Development of a Job Satisfaction Factor Model for The Lodging Industry". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Haworth Press, 1 (1): 17-39. Erişim Tarihi: 19.07.2007 <http://www.haworthpressinc.com/store/product.asp?sku=J171>.TheHaworth Press.
- Pavesic, David V. ve Brymer, Robert A. (1990). "Job Satisfaction: What's Happening to The Young Managers?". *The Cornell H.R.A. Quarterly*, p. 90-96.

- Pizam, A. ve Ellis. T. (1999). *Absenteeism and Turnover in The Hospitality Industry*. In D. Lee- Ross (Eds.). HRM in The Tourism and Hospitality Industry: International Perspectives on Small to Medium-Sized Enterprises”, 109-131. London: Cassel.
- Philips, D.J. (1990). “The Price Tag on Turnover”. *Personnel Journal*, December: 58-61.
- Porter, Lyman W. ve Steers, M. (1973). “Organizational Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism”. *Psychological Bulletin*, 80: 151-176.
- Reichel, Arie ve Pizam Abraham. (1984). “Job Satisfaction, Lifestyle and Demographics of U.S. Hospitality Industry Worker- Versus Others”. *International Journal of Hospitality Management*, 3 (3), p.32.
- Savaşır, I. (1994). “Ölçek uyarlamasındaki sorunlar ve bazı çözüm yolları”. *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (33): 27-32.
- Scott, K.D. ve Taylor, G.S. (1985). “An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism : A Meta Analysis” *Academy of Management Journal*, September, 599-612.
- Sightler, Kevin W. ve Adams, Janets. (1999). “Differences Between Stayers and Leavers Among Part-Time Workers” *Journal of Managerial Issues*, 11(1), p:110-122.
- Sims, Wiley J. (2003). *Managing Labour Turnover in The Tourism Industry*. NewYork: Nova Science Publishers.
- Shaw, J.D. (1999). “Job Satisfaction and Turnover Intentions, The Moderating Role of Positive Affect”. *Journal of Social Psychology*, 39 (2): 242-245.
- Spector, Paul E. (1997) “Job Satisfaction Survey”. Erişim Tarihi: 29.05.08, <http://chuma.cos.usf.edu/spector/scales/jssscale.html>.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaciton*. USA: Sage Publication Ltd.
- Swerlow, Skip ve Roehl, Wesley S. (2003). “Managing Job Satisfaction in The Russian Lodging Industry: Cultural Analysis and Implications”. New York: Nova Science Publishers.
- Sommers, M.J. (1996). “Modelling Employee Withdrawal Behavior Over Time : A Study of Turnover Using Analysis”. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 69 (4): 315-327.
- Taner, Bahar. (1993). Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Estitüsü.
- Testa, Mark R., Williams, John M. ve Pietrzak, Dale. (1998). “The Development of The Cruise Line Job Satisfaction Qusttionnaire”. *Journal of Travel Research* (36): 13-19.
- Trevor, C.O. (2001). “Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in The Prediction of Voluntary Turnover”. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 621-639.

- Türker, N. (1998). "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi". *Turizmde Seçme Makaleler*, (30): 37-62.
- Tütüncü, Özkan. (2000). "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4): s.106-120.
- Tütüncü, Özkan. (2000). "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3): 1-13.
- Tütüncü, Özkan. (2002). "Seyahat Acentalarında İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2): 129-138.
- Tony, S. ve Cathy, A.E. (1995). "Motivating Hotel Employees". February, 7-20.
- Wagner, J.A. ve Gooding, R.Z. (1987). "Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participant-Out Come Relationships" *Academy of Management Journal*, 30 (3): 524-541.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. No. 22, Minneapolis: University of Minnesota.
- Wild, R. ve Hill, A.B., Ridgeway, C.C. (1970). "Job Satisfaction and Labor Turnover Amongst Women Workers". *Journal of Management Studies*, 7 (1): 78-87.
- Wright, T.A. ve Cropanzano, R. (1997). "Well-being, Satisfaction and Job Performance: Another Look at The Happy/Productive Workers Thesis". *Academy of Management Proceedings*, 364-371.
- White, Gerald L. (1995). "Employee Turnover: The Hidden Drain on Profits". *HR Focus*, 72 (1): 15.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Zohar, D. ve Monachello, M. (1996). "Stress and Copying". In F. Go, M. Monachello and T. Baum (Eds.): *Human Resource Management in The Hospitality Industry*, 139-168. New York: John Wiley & Sons Inc.