

## Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Ve Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

İbrahim ÇETİN

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Seyahat Acenteciliği Bölümü,  
ibrahimcetin@yyu.edu.tr, ibrahimcetin01@yahoo.com

**Özet:** Günümüz iş dünyasında meydana gelen gelişmelerin birbirinden farklı ve çeşitli sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden birisi tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik hem bireyleri hem de işletme ve örgütleri yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Otel işletmeleri ve çalışanları da bunlardan birisidir. Çalışanlar, işletmelerin sadece kar veya zararını değil geleceklerini de etkilemektedirler. Turizm ve dolayısıyla otelcilik sektöründe emek çok büyük oranda çalışanlarca meydana getirilmektedir. Tükenmişlik, otel çalışanlarının tüketicilere karşı davranışlarını olumsuz şekilde etkilemekte ve sonuçta işletmenin verimliliğine olumsuz etki etmektedir. Bu çalışmada otel çalışanlarının tükenmişliğine etki eden faktörlerin bulunması amaçlanmıştır. Bu amaçla, demografik faktörlere ek olarak eklenen turizm alanında mesleki eğitim, çalışma süresi, sektörde çalışma yılı, aynı işte çalışma yılı, çalışılan bölüm, bölümde alınan görev ve ücret beklentisini ölçme amaçlı değişkenler ele alınmıştır. İstatistiksel analiz sonucunda otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin ortalamasının altında olduğu bulunmuştur. Bunun yanında tükenmişlik alt boyutlarını etkileyen bazı bazı faktörler bulunmuş, araştırma ve sonuç kısmında özetlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ağırhama endüstrisi, Otel Çalışanları, Hizmet, Tükenmişlik,

## Burnout And Factors Effecting Burnout at Hotel Employees

**Abstract:** The developments occurring in current business world brings different and various problems with it. One of the most important of problems of those is the burnout syndrome. Burnout is closely related to both individuals and businesses and organizations, and affects all those. Hotel business and employees in the hotel business is one of them. Employees are not only affect the business' profit and loses but also their future. Tourism and indirectly hotel business formed very largely by the labour. Burnout by causing negative behavior and intentions of hotel employees towards consumers and so the efficiency of the hotel business. This study aimed to find out the factors that may impact on burnout of employees working at the hotel business. For this purpose, the variables education in tourism field, duration of work in daily basis, working years in tourism industry, working years in the same work in the industry, department, position in the department, salary expectations aimed to measure were added in addition to the demographical variables. At the end of the statistical analysis burnout levels of hotel employees were below the average and some factors found which impact on employees' burnout sub scales and summarized in research and conclusion section.

**Keywords:** Hospitality Industry, Hotel Employees, Service, Burnout Syndrome,

### 1. Giriş

Çalışanların, işletmelerin geleceğini belirleyen unsurlardan (Akıncı, 2002:2) olduğunun anlaşılması ile birlikte çalışanlar da bir müşteri olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Çalışanlara, tıpkı ürün ya da hizmeti satın alıp kullanan müşteriler gibi yaklaşılması, bilgiyi alan, öğrenen, teknolojiyi geliştiren ve kullanan, yeniliklere uyum sağlayan ve işletmenin gelişimi ve tüketicilerin tatmini konusunda öneriler geliştirilmesinde katkı sunan insan kaynağının işletmeler için stratejik bir değer kabul edildiğini teyit etmektedir. Açık bir ifade ile sadece tükenmişlik sorunu değil, çalışandaki herhangi bir sorun, büyüklüğü

ölçüsünde işletmenin değişmeyen maliyetlerle ve düşük kapasite ile çalışması demektir. Tükenmişlik sendromu, önceleri sağlık ve sosyal alanlarda incelenmeye başlanmakla birlikte günümüzde tüm çalışma ortamlarında görüldüğü fark edilmiş ve araştırılmaya başlanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005:104). Tükenmişlik, insanların sadece iş yaşamındaki koşullardan dolayı değil, sosyal hayatta diğer insanlarla olan ilişkilerinde de ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik, çalışanlarda olduğu gibi diğer insanlarda da kendine güvensizlik, kronik bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duygularına ek olarak fiziksel ve duygusal tükenme şeklinde çok yönlü bir kavramdır (Maslach ve Jackson, 1981:100; Yakut vd., 2013:1564).

Günümüz modern dünyasında ekonomik ve sosyal birçok alanda meydana gelen gelişmelerin sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Varoluş nedeni bir yandan insanların gereksinimlerini karşılamak ve diğer yandan varlığını devam ettirmek olan işletmeler de bu ekonomik ve sosyal hayatın vazgeçilmeleri arasındadır. Bu olgudan hareketle ihtiyaçları karşılama odaklı herhangi bir işletmenin meydana gelmesi için temel olarak sermaye, teknoloji, girişim, bilgi ve emek faktörünün bir araya gelmesi gerekmektedir. Şüphesiz bu faktörler bir işletmenin kurulmasında ne kadar önemli ise kuruluşundan sonra varlığını devam ettirmesi için de emek faktörüne o kadar bağlı olmaktadır. Bir bakıma, işletmenin kuruluşundan itibaren geleceğini işletmelerde emek faktörünü oluşturan çalışanlar belirlemektedir. Zopitas vd., (2014:129) ise bu hususu işletmelerin sürdürülebilir olabilmesi şeklinde ilişkilendirmektedir. Günümüzde artık çeşitli işletmelerde çalışanların entelektüel sermaye olarak işletme bilançolarında gösterilmesi çalışanın önemini açıklamaya yetmektedir. Bunun yanında otel işletmelerinde çalışanların önemi, tüketicilerin üzerindeki etkisi uzun zaman beklemeden ortaya çıktığı ve işletmenin gelecekteki tüketici potansiyelini de doğrudan etkilemesi bakımından "görülme stratejik değer" kavramları ile açıklanabilir. Çok hızlı değişen, rekabetçi ve küresel ortamda otel çalışanlarının performanslarına olan güven otel işletmesinin devamlılığı açısından önemlidir (Zopitas vd., 2014:129). Otel çalışanı, tüketici ile iletişim içinde olması nedeniyle ürünün şekillendirilmesinde, kalitenin belirlenmesinde etkili olmaktadır. İşin niteliği gereği otel çalışanından her zaman hizmet verdiği kişilere bir misafir anlayışı içinde nazik, anlayışlı ve uygun duygular içinde duygusal emek vermesi beklenmektedir (Kim, 2008:151). Bu itibar ile çalışanların nitelikli ve kaliteli olmasının yanında iş hayatında yaşanan sorunlar, onların verimliliğini azaltarak işletme için bir kayıp oluşturması aynı zamanda bir yönetim konusu olarak yönetimlerin, politika, strateji ve plan geliştirmek zorunda olduğu konulardandır (Cordes ve Daugherty, 1993:621; Kaçmaz, 2005:32). Ortadan kaldırılması mümkün olmasa da azaltıcı stratejilerin geliştirilmesi gerekmekte ve çalışanların örgütsel olarak desteklenmesi önerilmektedir (Buick ve Thomas; 2001:307; Lu ve Gürsoy, 2016:228).

Tükenmişlik nedenlerinin araştırılması, öğrenilmesi ve önlenmesinde gerekli yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması önemli yönetim

konularıdır. Bu çalışma, otel çalışanlarında tükenmişliğe neden olan faktörlerin Maslach Tükenmişlik Ölçeğine göre belirlenmesini amaçlamaktadır. Çalışma giriş, kavramsal çerçeve ve ilgili yazın, otel işletmelerinde tükenmişlik durumu ile ilgili yazın ve sonrasında alan araştırması ve araştırmaya ait bulguların açıklanması ile sonuç kısmından oluşmaktadır.

## 2. Tükenmişlik Kavramı ve İlgili Yazın

Tükenmişlik, yüz yüze yapılan işlerde çalışanlar arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması hissi olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988:297). Yazında tükenmişlik bir süreç olarak ele alınmakta ve duygusal tükenmenin aşırı kronik iş taleplerinin sonucunda bireylerin duygusal kaynaklarını bitirmesi ile ilk olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Sonuçta savunma ve üstesinden gelme stratejisi olarak birey, diğerleri ile arasındaki ilişkiyi sınırlandırmakta ve araya psikolojik mesafe koymaktadır. Bu şekilde duyarsızlaşan birey, diğer bireyler ile arasına adeta duygusal bir kalkan koymakta ve kendisine gelen iş taleplerini yerine getirir görünmektedir. Ancak diğer bireyler, çalışanın mevcut tutum ve davranışı ile işletme, kurum ya da topluma olması gereken potansiyel katkıları hakkındaki iyimser beklentileri arasındaki farklılığı anlamaktadırlar. Sonuçta bireyde, diğer insanlar ile ilişkide ve işini yerine getirmesi konusunda yetersizlik hissi gelişmektedir (Cordes ve Daugherty, 1993:624).

Çalışma koşulları çalışanların verimliliklerine doğrudan etki yapmaktadır (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013:58). Tükenmişlik, farklı kademedeki kişiler ve yöneticiler arasında farklılık göstermektedir. Yönetici sorumluluğu taşıyanlar ya da üst düzey yöneticiler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar (Buick ve Thomas, 2001:304). Budak ve Sürgevil (2005), bireyin sorumlulukları içinde, seçim yapma, karar verme ve sorun çözme konusunda esnekliğe sahip olmadığında kontrol duygusunda eksiklik hissederek tükenme hissi yaşadıklarını belirtmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 105). Günümüz çalışma koşullarından kaynaklanan ve ortaya çıkan stres ve kişinin bu stresle başa çıkamama durumu çalışanlarda tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Pines, 2005: 626; Schorn ve Buchwald, 2007:151). Tükenmişlik, kişinin meslek olarak yaptığı işin özünden uzaklaşması ve hizmet verdiği insanlarla ilgilenmemesi ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kendini işinden geri çekmesi ve

soğumasıdır (Kaçmaz, 2005: 29). Stres ve tükenme arasında farklar net olarak ortaya konulmamakla birlikte Ganster ve Schaubroeck (1991), tükenmişliği etkin tepki verilmesi gereken, üst düzey kişiler arasında, stresli iş kollarında ortaya çıkan bir stres çeşidi olarak tanımlamaktadır (Cordes ve Daugherty, 1993: 625). Pines ve Keinan (2005), üst düzey polis yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada tükenmişliğin her zaman yüksek stres sonucunda ortaya çıkmadığını ve işte yaşanan stresin işin öneminin kavranması ile ilgili bir güdüleme aracı olarak görüldüğünü ve tükenmişliğin ortaya çıkmaması için yapılan işin önemli olduğu hissini verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu şekildeki yoğun stresli işlerde tükenmişliğin stresten kaynaklanmadığı vurgulanmaktadır.

İnsanların diğer insanlara yüz yüze hizmet vermek zorunda oldukları özellikle de önce sağlık ve sosyal daha sonra da bir çok çalışma alanlarında görülmeye başlanan tükenmişlik ilgili ilk önce Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Maslach(1981), Pines ve Aronson (1988)'un geliştirdiği ölçeklerle yazında incelenmeye başlanmıştır (Çapri, 2006:62). Tükenmişlik ile ilgili en yaygın tanımlama Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan üç boyutlu tanımlamadır ve yirmi iki madde şeklinde yapılandırılan ölçek tükenmişlik ile ilgili en çok kabul edilen ölçektir ve üç boyutta incelenmektedir (Cordes ve Daugherty, 1993:623). Her bir bireyden "duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı" alt ölçeklerinde elde edilen puan değerleri bireyin düşük, orta ve yüksek tükenmişlik yaşadığı şeklinde açıklanmaktadır (Buick ve Thomas, 2001:306).

Duygusal tükenme, kişinin duygusal olarak aşırı yıpranması ve diğerleri ile iletişimini kesmesidir (Leiter ve Maslach, 1988:297). Duygusal tükenme, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesine ilişkin bir histir ve çalışmada bitkinlik, sinirlilik gibi sonuçlar ortaya çıkartarak, çalışanın hizmet vermeye sorumlu olduğu kimselere karşı eskiden olduğu gibi sorumluluk hissetmemesi ve eskiden verdiği hizmeti veremiyor olmasıdır (Cordes ve Daugherty, 1993:623).

Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdikleri insanlara karşı sanki onlar bir bireyden farklı, daha çok bir nesne gibi davranmasıdır (Cordes ve Daugherty, 1993:623). Duyarsızlaşma çalışanın hizmet verdiği kişilere ya da topluluklara karşı duyarsız, alaycı bir davranış biçimine girmesidir. Duyarsızlaşma, iş görenlerin hizmet alanları bir

birey olarak görmeyerek onlara duygudan yoksun şekilde davranmasıdır (Kaçmaz, 2005:29). Duyarsızlaşma içindeki çalışan ya da birey, hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz yaklaşım, kısa ifadeler ve yapılan işe karşı sorumsuz ve kayıtsız olmaktadır. Çalışanların hizmet verdiği kimselere duygusuz, kaba davranmasıdır (Leiter ve Maslach, 1988:297; Maslach ve Jackson, 1981:99; Maslach vd., 2001:403). Duyarsızlaşan birey, diğer insanların gereksinimlerine ve duygularını önemsememekte, kaba ve küçük düşürücü davranmakta, kendisinden istenilenleri istenilmemiş gibi görmekte ve karşındakilere kısa basit bir ifade kullanmaktadır (Cordes ve Daugherty, 1993:623).

Diğer bir boyut kişisel başarı noksanlığı ise çalışanın kendisini olumsuz değerlendirme eğilimidir. Çalışanın, işi ile ilgili yetkinliğinde ve işin başarıyla yerine getirilmesinde ya da diğer insanlarla olan karşılıklı iletişimine ait hislerinde bir düşüş, azalma deneyimi elde etmesidir (Cordes ve Daugherty, 1993:623,624). Çalışanlar üzerinde ödüllendirme ve işlerinde kontrol sahibi olmaları tükenmişliklerini etkilemektedir. Çalışanlar işlerinde maddi ya da sosyal olarak ödüllendirilme algısı edindiklerinde ve işlerinde özgür ve kontrol sahibi olduklarında kişisel başarıları da yükselmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005:105).

### 3. Otel işletmelerinde Tükenmişlik ve Önemi

Ağırlama ve turizm alanında tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu, özellikle iş çevresi stres faktörleri, örgütsel yapı, iş özelliklerine odaklanılarak, özellikle rol belirsizliği, rol çatışması, kötü yönetim, zayıf iletişim, zor müşteriler, yetki kullanma eksikliği ve iş yükü konularında tükenmişlik nedenlerinin araştırması ile ilgilidir (Kim vd., 2007:422). Tükenmişlik ve çalışanların "işten ayrılma niyeti" ve "iş tatmini" konuları sıklıkla incelenmiştir (Lu ve Gürsoy, 2016:212). Ersoy ve Utku (2001), Tepeci ve Birdir (2003), Pelit ve Türkmen (2008), Türkmen ve Artuğer (2011) ve Üngüren vd. (2010), Yirik vd. (2014) tarafından yapılan çalışmalar Türkiye'de turizm ve otelcilik alanında tükenmişlik ile ilgili yapılan literatürdeki çalışmalardan bazılarıdır.

Otel işletmelerinin karakteristik ve değişmeyen özelliği emek faktörüne bağımlı olmasıdır. Teknoloji kullanan işletmelerde kaliteli ürün, tüketici beklentilerini karşılayan ürün özelliklerinin birleştirilerek tüketicinin kullanımına sunulmasıyla

gerçekleştirilmekte iken otel işletmelerinde kaliteli ürün, çalışanın tüketici ile sürekli etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir. Bu durum telefonda bir rezervasyon isteği ile başlayıp otelden hatta ulaşım aracına uğurlanılana kadar devam etmektedir. Bu açıdan otel işletmelerinde çalışanların niteliği önemlidir. Otel çalışanın fiziksel özelliklerine ek olarak, duyguları, algıları, hoşgörüsü, bilgi, yetenek ve öngörülerini kaliteyi etkilemektedir. Çalışanların işini hevesle yüksek performansla yapması daha yüksek düzeyde müşteri tatmini sağlamak ve işletmeye sadık müşteriler haline gelmelerini sağlamaktadır (Yang, 2010:609). Bir işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetin kalitesi ve değeri onu kullanan ya da tüketenlerce belirlenmesine karşın otel işletmelerinde ürün ya da hizmeti şekillendiren, çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır (Kandampully ve Hu, 2007:435-436). Birçok çalışmada iş doyumunu ile tükenmişlik arasında ilişki kurulmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktörün işi denetleyen başta amirler olmak üzere işin doğası, ücret ve ek olanakların olduğu bulunmuştur (Kaya, 2010: 231). Pavesic ve Brymer (1990)'in yaptığı çalışmada çalışanların çoğunun daha iyi bir iş ve pozisyon için, düşük ücret, yönetim, çalışma saatlerinin düzensizliği ve çalışma koşulları ile hayat kalitesi kaygılarından dolayı sektörden ayrıldıklarını tespit etmişlerdir (Pavesic ve Brymer, 1990:92).

Otel işletmelerinde çalışma ortamları, özellikle kıyı otelciliğinde talebin özelliğinden dolayı mevsimlik istihdamda elverişli olması, yine mevsimlik özelliğinden dolayı çalışanların sürekli yerleşime geçememe konusunda baskı hissetmeleri ve sunulan barınma koşullarının yetersizliği ve kalitesiz olması, çalışma saatlerinin uzun ve iş yoğunluğunun fazla olması, terfi olanaklarının ve kariyer fırsatlarının zorluğu ile ödüllendirme ve ödenen ücretlerin düşük olması gibi nedenler çalışanlarda tükenmişliğe zemin yaratabilecek nedenler olarak sıralanabilir (Bahar, 2012; Kaya, 2010; Kim vd., 2007; Neill, ve Davis, 2011; Pavesic ve Brymer, 1990; Pelit ve Türkmen, 2008; Yang, 2010). Bayan çalışanların eskiye kıyasla sektörde daha fazla çalışma fırsatı buldukları da dikkate alındığında onlar için koşulların daha da zor olduğu açıkça görülebilir. Kozak (2001) tarafından yapılan çalışmada otel işletmelerinde çalışan kadınların % 45'i sektör geleceklerini ve kariyer hedeflerini belirsiz, iş temposunu ağır, yöneticilerin tavırları ve kadınların toplumsal rolleri konusunda tükenmişlik yaşadıkları

saptanmıştır (akt. Pelit ve Türkmen, 2008:123). Otel çalışanların işlerinde sorun yaşamadan iş görmeleri önemlidir. Bunun yanında stres her iş alanında kaçınılmaz olduğu gibi otel çalışanları üzerinde de etkili olmaktadır. Yöneticilerde sorumluluk artıca stres de artmaktadır. Kuruüzüm vd.(2007), otel işletmelerinde çalışan orta düzey yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada ortalama düzeyinde tükenmişlik tespit etmiştir. Stres çalışanların verimliliklerini azalttığı gibi sağlık problemlerine de neden olmaktadır (Neill, ve Davis, 2011:389). Tükenmişlik bir stres çeşididir. Kim vd'nin 2007 yılında yaptıkları çalışmada ise fonksiyon göçeriminin çalışmada daha az strese neden olduğu bulunmuştur (Kim vd., 2007:432).

Pelit ve Türkmen'in (2008) kıyı ve iç bölgelerde bulunan otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada kıyı ve iç bölgelerde bulunan otellerde çalışan işgörenlerin tamamının tükenmişlik yaşadığı ve özellikle iç bölgelerde çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını saptamışlardır (Pelit ve Türkmen, 2008: 135). Kıyı bölgelerdeki otellerdeki tükenmişliğin bir nedeni olarak iş gücü devir hızını, iç bölgelerdeki otellerdeki tükenmişliğin nedenini ise çalışma süreleri ile ilişkilendirmişlerdir. Ancak iş ve yaşam kalitesi bireyin ve çalışanın mutluluğu için olması gereken asgari gereksinimlerdir. Üngüren vd.'nin (2010) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yaptıkları araştırmada ise otel işletmelerinde çalışanların, tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek ve tatmin düzeylerinin nötr düzeyde olduğu saptanmıştır (Üngüren vd., 2010:2934).

Tükenmişlik bireysel nedenlere bağlı olduğu kadar örgütsel nedenlerden de kaynaklanmaktadır (Yirik, vd., 2014:6226). İş tatmini ve işin özellikleri tükenmişliğin belirleyicisi, aşırı iş yükü, yönetimin desteğinin olmaması, karmaşık ve zor görevler, rollerin belirsizliği otel çalışanlarında duygusal tükenmeye neden olmakta ve verimliliklerini azaltmaktadır (Kuruüzüm vd., 2007:186). İşletmeler için önemli bir sorun olan tükenmişliğin önlenmesinde otel çalışanlarının kişilikleri arasında ilişki olduğu ve çalışanların işe alınmadan önce beş kişilik özelliği olan dışa dönüklük, geçimli olma, sorumluluk, sınırlarını kontrol edebilme ve deneyime açık olma alanlarında kişilik testi uygulanmasının yararlı olacağı önerilmektedir

(Kim vd., 2007:421). Ayrıca çalışanların bireysel özelliklerine göre güdülendirilmesi, güdülenme araçlarından oluşan sistem oluşturma ve kullanılmasının çalışanların verimliliğine daha katkı yapacağı vurgulanmaktadır (Cetin, 2013:77,78). Dolaylı olarak tükenmişliğin azaltılması da sağlanabilir.

#### 4. Araştırma

##### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışanların tükenmişliğine etki eden faktörlerin açıklanması amaçlanmaktadır. Tükenmişliği oluşturan ve tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan "Duygusal Tükenme", "Duyarsızlaşma" ve "Kişisel Başarının Azalması hissi" boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonun incelenmesi her bir alt boyutun tükenmişliğe ne düzeyde etki ettiğinin saptanmasını amaçlamaktadır. Genel tükenmişlik durumunun demografik değişkenler ile ilişkisini ve anketin demografik maddelerine ek olarak eklenen mesleki eğitim, çalışma süresi, sektörde çalışma yılı, aynı işte çalışma yılı, çalışılan bölüm, bölümde alınan görev ve ücret beklentisini ölçme amaçlı atanan değişkenler ile tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları arasında farklılaşma olup olmadığını varsa farklılıkların ne yönde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın bir diğer amacı da otel çalışanlarının, işletmenin geleceğinde ne kadar önemli olduğunun vurgulanması ve yöneticilerce tükenmişliğe neden olabilecek faktörlerin bilinmesi ve önlem alınması konusunda fikir vermektir.

##### 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin aslı değiştirilmeden; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarındaki 22 madde aracılığı ile veriler toplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından Duygusal Tükenmişlik altında dokuz, , Duyarsızlaşma alt boyutunda beş ve Kişisel Başarı alt boyutunda sekiz madde yer almaktadır. Maddeleri oluşturan tüm ifadeler olumlu şekilde yapılandırılmış ve deneklerin her bir maddedeki ifadeye vereceği yanıtlar; "hiçbir zaman", "yilda birkaç kez", "ayda birkaç kez", "haftada birkaç kez", "her zaman" şeklinde 1 ile 5 arasındaki rakamlarla puanlandırılmıştır.

##### 4.3. Araştırmanın Yöntem, Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs'ın geneli (Gazi Magosa hariç) beş yıldızlı otel işletmelerinde ve otellerin değişik bölümlerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma için hazırlanan anket formları otel yöneticilerine gönderilmiş ve yöneticilerin aracılığı ile dağıtılan anketlerin doldurularak 261 anket formu değerlendirilmeye uygun görülmüştür.

Tablo 1'de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %31,9' u kadın, %68'i erkek çalışmalardan oluşmaktadır. Bu sonuç, araştırmanın yarısından fazlasının ve aynı zamanda büyük bir çoğunluğunun erkek çalışmalardan oluştuğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında ise %35,2'i evlilerden %59,8'i bekârlardan ve %3,4 ü ise dullardan oluşmaktadır. Yaşları dikkate alındığında ise araştırmanın %85'ini 18 ile 35 yaş, % 15'ini ise 36 ve 36 yaş üzeri çalışanlar olarak oldukça genç bir yaş grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde ise, %23'ünü ilköğretim, %42,7'sini lise, %13,8'ini ön lisans ve %20,4'ünü lisans eğitilmiş olanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların tamamının ise örgün veya yaygın olarak turizm eğitimi aldıkları ve meslek içi eğitim aldıkları görülmektedir. Araştırmanın %61,8'ini 1-5 yıl, %20'sini 10 yıldan fazla ve %18,1'ini 6-10 yıldır turizm sektöründe aynı işte çalışanlar oluşturmaktadır. Yine benzer olarak çalışma süresi bakımından çalışanlarının %51,4'ünü 1-5 yıl arası, 28,8'ini 6-10 yıl, 14,6'sını 11-15 yıl ve %5,1'ini otel sektöründe on beş yıldan fazla çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuçtan hareketle otelcilik sektörünün çalışanlar için uzun süreli düşünülen bir iş fırsatı olmadığı yargısına ulaşılabilir. Araştırmanın %41'ini yiyecek içecek, 52,5'sini kat hizmetleri ve yaklaşık %15'ini ön büroda çalışanlar ve %77,9 u bölüm çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma süresine göre ise araştırmanın %62,2'sini sekiz saat, %14,3'ünü on saatten fazla olanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların gelir durumuna göre %25,1'i 1000-1500 TL, %37,9'u 1500-2000 TL, %28,4'ü 2001-2500 TL ve %8,6'sı 2501-3500 TL gelir elde edenlerden oluşmaktadır.

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Frekans Tablosu

Değişken	Kategori	F	%	Değişken	Kategori	F	%
Cinsiyet	Kadın	81	31,9	Yapılan işte çalışma Yılı	1 -5 yıl	160	61,8
	Erkek	173	68,1		6-10 yıl	47	18,1
Medeni durum	Evli	92	35,2		10 üzeri	52	20,1
	Bekar	156	59,8	Sektörde çalışma Yılı	1-5 yıl	130	51,4
	Diğer	9	3,4		6-10 yıl	73	28,8
Yaş	18-25	82	34,0		11-15 yıl	37	14,6
	26-35	123	51,0	15 üzeri	13	5,1	
	36-45	30	12,4	Bölüm	Yiy /İç.	108	41,9
	46-55	6	2,5		Önbüro	38	14,8
Eğitim	İlköğr.	60	23,1		KatHzm.	65	25,2
	Lise	111	42,7		Satış P.	11	4,2
	ÖnLsns	36	13,8		Mutfak	28	10,9
	Lisans	53	20,4	Güvenlik	8	3,1	
Turizm Eğitimi	T.Lisans/ÖnL.	49	21,8	Bölüm görev	B.Md./Yrd	13	5,1
	T.lise/o.o.	37	16,4		B.Şefi	44	17,1
	Mslkiçi	74	32,9		Çalışan	201	77,9
	Diğer	39	28,9	Çalışılan süre	8 s.	161	62,2
Alınan ücret (TL)	1000-1500	61	25,1		8-10 s.	61	23,6
	1501-2000	92	37,9		10 -12 s.	32	12,4
	2001-2500	69	28,4		12 s.fazla	5	1,9
	2501- 3500	21	8,6				

#### 4.4. Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Faktör Analizi (Barlett Test), Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Bartlett değeri ve Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) değerlerine bakılmıştır. KMO Değeri = 0,824; p=0.000 olarak bulunmuştur. KMO değerinin 0,60'dan büyük olduğu görülmüştür. Bu durum örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Sonuç olarak verilere faktör analizi uygulamanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde yer alan 22 ifade toplanan verinin yapısına uygun olan faktör sayısı ve alt boyutunu belirlemek amacıyla, faktör analizine tabi tutularak alt boyutlara uygun dağılıp dağılmadığı tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizinde dağılımın literatüre uygun olarak gerçekleştiği görülmüştür. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değerleri sırasıyla duygusal tükenme boyutunda 0.856, kişisel başarı boyutunda 0.723 ve duyarsızlaşma boyutunda 0.472 olarak oluşmuştur. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2'de araştırmaya katılanların duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin ortalama puanları verilmiştir. Tablodaki sonuçlara göre katılımcıların kendilerini başarılı gördükleri anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra otel çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ilişkin ortalama puanları düşük çıkmıştır. Yani otel çalışanlarının duygusal olarak tükenmediği ve duyarsızlaşmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3'te Maslach Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre tükenmişliğin alt boyutları olan "duygusal tükenme" ile "duyarsızlaşma" arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ( $r=0,466$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuçla duygusal tükenme arttıkça duyarsızlaşma da artmaktadır. Tükenmişlikten bahsedebilmek için yine duygusal tükenme ile diğer alt boyut olan kişisel başarı arasındaki negatif yönlü bir ilişkinin olması gerekmektedir. Duygusal tükenmenin artmasıyla, kişisel başarının azalması ya da kişisel başarının artması ile duygusal tükenmenin azalması öngörülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında negatif yönlü ( $r=-0,260$ ,  $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında da öngörüldüğü gibi negatif bir ilişkinin olması gerekmektedir. Korelasyon

analizinde görüldüğü gibi duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında negatif bir ilişki ( $r=-0,289$ ,  $p<0,05$ ) bulunmuştur. Yani duyarsızlaşma arttıkça kişisel başarı azalmakta, ya da kişisel başarı arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

Tablo 4'deki sonuçlara göre, duygusal tükenme değişkeni bakımından erkek ve kadınlar arasında anlamlı farklılık çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Fakat kişisel

başarı ile duyarsızlaşma değişkenleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buradan hareketle otel işletmelerinde çalışan kadınların duyarsızlaşma ve kişisel başarıları erkekler ile benzer iken, duygusal tükenmeleri ise erkelere göre daha fazla çıkmıştır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik Düzeyleri

Tükenmişlik Boyutları	Ortalama	S. S.
Duygusal Tükenme	2.18	0.83
Kişisel başarı	3.97	0.77
Duyarsızlaşma	1.92	0.86

Tablo 3: Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
Duygusal Tükenme	1	-0.260** ( $p=0,001$ )	0.466** ( $p=0,000$ )
Kişisel başarı	-0.260**	1	-0.289**
Duyarsızlaşma	0.466**	-0.289** ( $p=0,000$ )	1

Tablo 4: Otel Çalışanlarının Cinsiyetleri ile Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Ait T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	57	2,39	0,84	2,35	0,020
	Erkek	136	2,09	0,83		
Kişisel başarı	Kadın	59	3,99	0,68	0,243	0,808
	Erkek	133	3,96	0,81		
Duyarsızlaşma	Kadın	72	1,89	0,89	-0,248	0,804
	Erkek	154	1,92	0,86		

Tablo 5: Otel Çalışanlarının Medeni Durum Düzeyleri ile Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	Ki (kare)	p
Duygusal Tükenme	Bekar	119	2,17	0,84	4.61	0,100
	Evli	68	2,14	0,84		
	Dul	5	2,84	0,38		
Kişisel Başarı	Bekar	114	3,98	0,78	1.12	0,571
	Evli	72	3,96	0,76		
	Dul	6	3,71	0,70		
Duyarsızlaşma	Bekar	140	1,92	0,81	15.29	0,000
	Evli	79	1,76	0,83		
	Dul	8	3,00	0,67		

Tablo 5'deki sonuçlara göre duyarsızlaşma değişkeni bakımından medeni durum seviyeleri arasında çok anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre bekarlar ile dullar ( $p<0,001$ ) ve evliler ile dullar ( $p<0,001$ ) arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Dul olanların evli ve bekarlara göre daha fazla duyarsız olduğu söylenebilir. Dulların hizmet verdiği insanların isteklerini dikkate almadıkları ve onlara kişilikten yoksun, bir nesne gibi davrandıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6'daki Anaova analizi sonuçlarına göre duygusal Tükenme Değişkeni bakımından eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Duncan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; lisans-ilkokul, lisans-lise arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Genel olarak çalışanların eğitim düzeyi arttıkça duygusal olarak tükendikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra kişisel başarı ve

duyarsızlaşma değişkenleri bakımından anlamlı farklılık çıkmamıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların yaptığı işten beklentileri de yüksek olmakta ve karşılanamadığı durumda çalışan hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu sonuç; Pavesic ve Brymer'in (1990:92)'in bulduğu sonucu destekler niteliktedir.

Tablo7'deki sonuçlar incelendiğinde otel çalışanlarının aynı işte çalışma yılları ile duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutları bakımından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Duyarsızlaşma boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Duncan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, 1 yıl – 10 yıldan fazla, 3-5 yıl ile 10 yıldan fazla, 3-5 ile 6 aydan az ve 3-5 ile 1-3 yıl arasında farklılık çıkmıştır. Buna göre bir yıl ve üç ile beş yıl arasında sektörde aynı işte çalışanlar, hizmeti kullananların isteklerini umursamamakta ve onlara bir nesne gibi davranmakta ve hizmeti alanlar tarafından suçlandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 6: Otel Çalışanlarının Eğitimleri İle Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Ait VaryansAnalizi Sonuçları

	Eğitim	N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Duygusal Tükenme	İlkokul	16	2,06	0,77	2,35	0,012
	Ortaokul	26	1,92	0,62		
	Lise	82	2,07	0,78		
	Önlisans	25	2,30	0,91		
	Lisans	45	2,52	0,91		
	Toplam	194	2,18	0,83		
Kişisel başarı	İlkokul	17	3,63	0,74	2,35	0,194
	Ortaokul	24	3,80	0,91		
	Lise	86	4,06	0,76		
	Önlisans	26	4,05	0,82		
	Lisans	41	3,93	0,62		
	Toplam	194	3,96	0,77		
Duyarsızlaşma	İlkokul	23	1,99	0,98	2,35	0,533
	Ortaokul	26	1,88	1,11		
	Lise	98	1,81	0,77		
	Ön lisans	33	2,04	0,79		
	Lisans	49	2,02	0,89		
	Toplam	229	1,91	0,86		



Tablo 8'deki sonuçlara göre sektördeki çalışma yılları ile duygusal tükenme ve kişisel başarı değişkenler bakımından anlamlı bir fark yok iken, duyarsızlaşma değişkeni bakımından sektörde çalışma yılları seviyeleri arasında çok anlamlı farklılık bulunmuştur. Duncan çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre 7-10 ile 15 yıldan fazla, 3-5 yıl ile 10-15 yıl ve 3-5 ile 15 yıldan fazla arasında farklılık bulunmuştur. Buna sonuca göre, sektörde

10 ve on yıldan fazla çalışanlar ve yeni başlayanlar sektörün tüm zorluklarına göğüs gerdiği ve alıştığı açıkça ortaya çıkmaktadır. Sektörde üç ile yedi yıl arasında çalışanlar ise tüketicinin isteğini göz ardı etmekte ve onlara bireyden yoksun bir nesne gibi davranmakta ve kendilerinin tüketicilerce suçlandığını uzun yıllar otelde çalışanlara göre daha fazla hissetmektedirler.

Tablo 7: Otel Çalışanlarının Aynı İşte Çalışma Yılları ile Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Duygusal Tükenme	1yıldanaz	13	1,70	0,55	2,512	0,31
	1 yıl	27	2,26	0,80		
	1-3 yıl	49	2,28	0,79		
	3-5 yıl	30	2,41	0,93		
	5-10 yıl	39	2,24	0,87		
	10 ve üzeri	37	1,89	0,80		
	Toplam	195	2,17	0,83		
Kişisel başarı	1yıldanaz	9	4,19	0,85	0,858	0,511
	1 yıl	28	3,79	0,92		
	1-3 yıl	49	3,92	0,75		
	3-5 yıl	33	3,94	0,78		
	5-10 yıl	37	3,96	0,80		
	10 ve üzeri	38	4,14	0,63		
	Toplam	194	3,97	0,77		
Duyarsızlaşma	1yıldanaz	14	1,67	0,81	4,939	0,000
	1 yıl	34	2,09	0,87		
	1-3 yıl	56	1,77	0,82		
	3-5 yıl	42	2,37	1,01		
	5-10 yıl	42	1,97	0,85		
	10 ve üzeri	42	1,56	0,51		
	Toplam	230	1,91	0,86		

Tablo 9'daki sonuçlar incelendiğinde otel çalışanlarının bir gün içinde çalıştıkları süre ile tükenmişlik alt boyutları arasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Kişisel başarı boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Duncan çoklu karşılaştırma testi sonuca göre 8 saat az-8-10 saat ve 8 saatten az ile 12 saatten

fazla çalışanlar arasında farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre sekiz ile on saat ve on iki saatten fazla çalışanlar kendilerini diğerlerine göre daha başarılı bulmaktalar. Özetle uzun süre çalışanlar kendilerini başarılı hissetmektedirler. Diğerleri ile yüksek uyumlu kişilikteki çalışanlar diğerlerinin ihtiyaçlarına daha fazla önem vermektedirler(Kim vd., 2007:431).

Tablo 8: Otel Çalışanlarının Sektördeki Çalışma Yılları İle Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Sektörde Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Duygusal Tükenme	1yıldanaz	16	1,99	0,59	0,931	0,474
	1-3 yıl	50	2,24	0,78		
	3-5 yıl	31	2,37	1,01		
	5-7 yıl	29	2,09	0,80		
	7-10 yıl	29	2,33	0,73		
	10-15 yıl	28	2,02	0,91		
	15 üzeri	10	2,02	0,97		
	Toplam	193	2,19	0,83		
Kişisel başarı	1yıldanaz	16	3,97	0,98	1,080	0,376
	1-3 yıl	47	3,95	0,74		
	3-5 yıl	32	3,98	0,75		
	5-7 yıl	26	3,70	0,70		
	7-10 yıl	29	3,96	0,94		
	10-15 yıl	31	4,21	0,66		
	15 üzeri	10	3,90	0,53		
	Toplam	191	3,97	0,77		
Duyarsızlaşma	1yıldanaz	19	1,91	0,77	3,153	0,006
	1-3 yıl	59	1,86	0,82		
	3-5 yıl	37	2,38	1,05		
	5-7 yıl	34	1,95	0,87		
	7-10 yıl	32	2,00	0,88		
	10-15 yıl	33	1,63	0,61		
	15 üzeri	11	1,45	0,70		
	Toplam	225	1,92	0,87		

Tablo 9: Otel Çalışanlarının Çalışma Süresi İle Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Duygusal Tükenme	8 saatten az	7	1,93	0,77	1,408	0,233
	8 saat	111	2,12	0,77		
	8-10 saat	48	2,38	1,00		
	10-12 saat	23	2,04	0,74		
	12 saatten fazla	5	2,54	0,94		
	Toplam	194	2,17	0,84		
Kişisel başarı	8 saatten az	8	3,47	0,75	2,671	0,034
	8 saat	106	3,94	0,82		
	8-10 saat	52	4,16	0,63		
	10-12 saat	24	3,71	0,75		
	12 saatten fazla	4	4,34	0,43		
	Toplam	194	4,00	0,77		
Duyarsızlaşma	8 saatten az	8	1,63	0,90	0,865	0,486
	8 saat	132	1,86	0,87		
	8-10 saat	56	2,07	0,88		
	10-12 saat	28	2,00	0,83		
	12 saatten fazla	5	1,80	0,38		
	Toplam	229	1,92	0,86		

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik durumunun genel olarak bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışma Kuzey Kıbrıs genelinde yapılmıştır. Çalışmanın amaç kısmında belirtildiği gibi çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde tükenmişlik alt boyutlarının düzeyinin hangi değişkenler tarafından ne yönde farklılaştığını ortaya koymaktır. Araştırmaya 261 otel çalışanı katılmıştır. Bazı katılımcıların bazı soruları cevapsız bıraktıkları görülmüş ve frekans tabloları bu şekliyle sunulmuştur. Frekans tablolarında görülen bu sonuçlara göre araştırmaya katılanların 81'i kadın, 173'ü erkektir. Buick ve Thomas'ın (2001:304) çalışması ile benzer, Lu ve Gürsoy'un (2016: 219) çalışması ile bu bakımdan farklılık göstermektedir. Çalışanların 156'sı bekâr, 92'si evli ve 9'u duldur. Diğer çalışmalarda evli olanlar(%68) çoğunluktadır. Çalışanların yaklaşık yüzde 77'si lise ve üzeri eğitime sahiptir. Turizm eğitimi alanında lise, ön lisans ve lisans eğitimi dahil 86 çalışan, meslek içi eğitim alanında 74 çalışan olduğu saptanmıştır. Herhangi bir şekilde turizm eğitimi alanlar ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma kapsamındaki çalışanların tamamının bir şekilde turizm eğitimi olduğu anlaşılmaktadır. Pelit ve Artuger (2011), Pelit ve Türkmen (2008), Üngüren vd.(2010), Yirik vd'nin (2014) yaptığı çalışmalardan turizm eğitimi farklı bir durum gözlenmiştir.

Çalışanların yarısından fazlasının en çok 5 yıldır turizm sektöründe oldukları ve çalışma yılları arttıkça sektörde uzun süreli çalışanın daha az oranda olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan çalışanların yaşları ilerledikçe sektörden ayrıldıkları sonucuna ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu sonuç, Pelit ve Artuger (2011), Pelit ve Türkmen (2008), Üngüren vd.(2010)'in çalışmaları ile benzerlik, Kaya'nın (2010:227) çalışmasından farklılık göstermektedir.Çalışanların çoğu yiyecek içecek bölümünde ve bölüm çalışanlarıdır. Çalışma süresine göre çalışanların %62,2'si günde sekiz saat ve %14,3'ü günde on saatten fazla çalışmaktadırlar. Çalışanların çoğunluğu 1500-2000 TL gelir elde etmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde tükenmişlik alt boyutlarının genel ortalamasının altında olduğu görülmüş ve bu sonuçla araştırma kapsamındaki otel işletmeleri çalışanlarının genel olarak tükenmişlik yaşamadıkları ve kendilerini başarılı gördükleri saptanmıştır. Araştırma, Pelit ve Türkmen (2008)'in çalışmalarından farklı, Üngüren

vd.'nin (2010:2934) yaptığı çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Buick ve Thomas'ın (2001), otel işletmelerinde çalışan orta düzey yöneticileri üzerine yaptıkları çalışma ile yapılan bu çalışma benzerlik göstermektedir. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre, en yüksek ortalama kişisel başarı boyutundadır ve çalışanlar işlerinde kendilerini oldukça başarılı görmektedirler. Duygusal tükenme ortalamasının duyarsızlaşma boyutunun ortalamasına kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçla şu yorumu yapmak mümkündür; çalışanlar duyarsızlaşmaya kıyasla daha yüksek duygusal tükenme içindedirler ve daha az duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Alt boyutlar arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunun bulunması amacıyla yapılan korelasyon analizinde; "duygusal tükenme" ile "duyarsızlaşma" arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $r=0,466$ ,  $p<0,05$ ), duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r=-0,260$ ,  $p<0,05$ ), duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r=-0,289$ ,  $p<0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuçla duygusal tükenme arttıkça duyarsızlaşma artmaktadır. Kişisel başarı arttıkça duygusal tükenme azalmakta ya da tersi olmaktadır. Kişisel başarı arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

Çalışanların cinsiyetleri ile duygusal tükenmeleri, medeni durumları ile duyarsızlaşmaları, eğitim durumları ile duygusal tükenmeleri, aynı işte çalışma süresi ile duyarsızlaşmaları, turizm sektöründe çalışma yılları ile duyarsızlaşma ve günlük çalışma süre ile duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çalışanların yaş, mesleki eğitim, çalışılan bölüm, bölümdaki statüleri, aldıkları ücret bakımından ise anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha çok duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Bu sonuç, (Kozak, 2001; Üngüren, 2010: 2931,2934;)'in yaptığı çalışmaları da desteklemekte Türkmen ve Artuğer'in (2011: 249) çalışmalarından farklılaşmaktadır. Kadın çalışanlar işlerinde kendilerini duygusal olarak tükenmiş hissetmekte, işlerinde hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. İşlerine karşı katıldıklarını hissetmekte ve kendilerini bitkin, çaresiz ve ümitsiz hissettikleri için sabahları işlerine gitmek hissetmemektedirler. Erkekler bunu daha az yaşamaktadırlar. Tükenmişlik bir süreç olduğu için bu sürecin sonunda stres durumu ile başa çıkmada kaynaklarını tüketecek olan kadın çalışanlar ya işlerinden zorunlu olarak ayrılmak ya da psikolojik rahatsızlıklar ile karşı karşıya kalmak durumunda kalabilir. Otel

yönetiminin görevi bu durumun nedenlerini araştırılmasını sağlamak ve çalışanlara kendi başlarına sorunları çözemeyeceği noktasından hareketle örgütsel düzeyde destek vermesi yerinde olabilir.

Bekâr, evli ve dul çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmalarda farklılık gözlenmiştir. Buna göre dulların bekâr ve evli çalışanlara göre işinde daha duyarsız oldukları bulunmuştur. En az duyarsızlık yaşayanlar bekârlardır. Dullar, işinde tüketicilerin isteklerine önem vermemekte ve onları nesne şeklinde değerlendirmektedir.

Genel olarak çalışanlar, eğitim düzeyleri yükseldikçe duygusal olarak tükenme yaşamaktadırlar. Duncan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; lisans-ilkokul, lisans-lise arasında anlamlı farklılık ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Çalışanların eğitim durumu yükseldikçe ve bu çalışmada özellikle lisans eğitimi alanların işinden beklentileri de yüksek olmakta ve karşılanamadığı durumda hayal kırıklığı yaşamaktadırlar, işlerinden soğumakta, kendilerini ideallerinden uzaklaşmış, hayal kırıklığı içinde bitkin ve çaresiz hissetmektedirler.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan sektörde çalışılan yıl ile otel çalışanlarının tükenmişlikleri arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur. Sektörde çalışılan yıl seviyeleri ile duyarsızlaşma arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sonuçta sektöre yeni girenler ile uzun süre çalışanlar tüketicilere karşı daha duyarlıdır. Bunun yanında sektörde 3 ile 10 yıl arasında çalışmakta olanlar yeni girenler ile on yıldan fazla olarak sektörde çalışanlara göre turistik tüketicilere karşı daha duyarsızdırlar.

Kişisel başarı, çalışanın işinde kendini yeteneklerini kullanması ve hizmet verdiği kişilerle ve işinde başarılı hissetmesi durumudur. Bu çalışma da kişisel başarı ile diğer değişkenler arasında anlamlı tek bir farklılık bulunmuştur. Duncan testi sonuca göre sekiz ile on saat ve on iki saatten fazla çalışanlar kendilerini diğerlerine göre daha başarılı bulmaktalar. Kuruüzüm vd.,(2009) ve Zopitas vd., (2014: 136).; çalışmasında da görüldüğü gibi kendini işine adanmış çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olmakta ve işten ayrılma eğilimleri daha az olmaktadır. Çalışanlar, kendini etkin ve enerjik hissetmekte, misafirlere rahat bir ortam sağlamak ve sorunları soğukkanlılıkla çözerek kendini ferahlamış ve değerli işler yapmış olarak düşünmektedir.

Bu çalışmanın başka bir sonucu da ücret ve tükenmişlik arasında ortaya çıkan sonuçtur. Otel çalışanlarının aldıkları ücret ile tükenmişlik alt boyutları arasında tüm değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu sonuç, Bahar (2012)'in Antalya'da 2012 yılında beş yıldızlı otellerin ön büro bölümlerinde çalışanlarla yaptığı sonuç ile de benzerlik göstermektedir. Pavezic ve Brymer, (1990:92)'a göre otel işletmesindeki ücret, çalışanın sektörde kalıp kalmayacağını etkileyen faktörlerden birisidir. Bu sonuçla çalışanlar işinden ücret bakımından memnun görünmektedirler. Bunun nedeni çalışanların büyük çoğunluğunun Türkiye'den geldiği ve asgari ücret düzeyinin Kuzey Kıbrıs'ta daha yüksek olması gösterilebilir.

Sonuç olarak bu çalışmada otel çalışanlarının tükenmişlik yaşamadığı saptanmıştır. Tükenmişlik alt boyutları arasında bazı farklılıklar bulunmuştur. Çalışma literatürdeki bazı çalışmalar ile bazı yönlerden benzerlik ve bazıları ile farklılık göstermektedir. Bu durumda tükenmişlik konusunun farklı iş alanlarında ve farklı örgütsel koşullar ile ilişkili olabileceği kanısının desteklendiğini göstermektedir. Bu çalışmada, kadınların tükenmişlik yaşamalarındaki nedenlerin araştırılması önemli bir yönetim konusu olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmada dul olanların oranı az olmakla birlikte duyarsızlaşmalarının yüksek olmasının bireysel durumdan mı yoksa iş ve örgütsel konulardan mı kaynaklandığının iç müşteri yaklaşımı ile değerlendirilmesi ve duyarsızlaşmalarının önlenmesi verimlilik açısından yararlı olabilir. Araştırmanın sonuçları, bölgenin yakından gözlemlenmesi ile birlikte değerlendirildiğinde; ücret ve çalışma süreleri bir değer örtüşmesi anlamında olduğundan bu çalışmada otel çalışanlarının tükenmişlikleri üzerinde günlük çalışma süresi ve ücret faktörlerinin negatif etki etmediği görülmüştür.

### Kaynakça

- Akinci, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4) 1-25.
- Bahar, E. (2012). Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, <https://istanbulataairport.wordpress.com>, erişim; 18.06.2016.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde

- Bir Uygulama, D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi Cilt: 20, Sayı:2, 95-108.
- Buick, I. ve Thomas, M. (2001). Why do middle managers in hotels burn out?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; 13, 6;304-309.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim fakültesi, Cilt 2, sayı 1, Haziran, 62-77.*
- Çetin, İ. (2013). Motivation And Its Impact On Labour Productivity At Hotel Business "A Conceptual Study" *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education, volume 2, issue .*
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review And Integration Of Research On Job Burnout. *Academy of Management Review, Vol.18, No:4, 621-656.*
- Ersoy, A. ve Uku, B.D. (2001). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu, <http://www.journal.mufad.org.tr/> erişim:14.06.2016.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt/Volume:68, Sayı/Number:1.*
- Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Birakma Eğilimi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, Sayfa 219-236.*
- Kandampully, J. ve Hu, H.H. (2007). "Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.19, No. 6, 435-443.*
- Kim, H. J., Shin, K. H. ve Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics, *Hospitality Management 26, 421-434.*
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout, *International Journal of Hospitality Management 27, 151-161.*
- Kozak, M., (2001). Türkiye'de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi, 2: 11-12.*
- Kuruüzüm, A., Anafarta, N. ve Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 2, ss.186-198.*
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, 297-308.*
- Lu, A.C.C. ve Gürsoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?, *Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 40, No. 2, February, 210-235.*
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, Vol. 2, 99-113.*
- Neill, J.W.O. ve Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management, 30, 385-390.*
- Pavesic, D.V., Brymer, R.A., (1990). Job satisfaction: what's happening to the young manager? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 30 (4), 90-96.*
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 1, 117-139.*
- Pines, M.A. ve Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference, *Personality and Individual Differences 39, 625-635.*
- Schorn, N. K. ve Buchwald, P. (2007). Burnout in Student Teachers. In P. Roussi, E. Vasilaki, K. Kaniasty, ve J. D. Barker (Eds.), *Electronic Proceedings of the 27th Conference of the STAR Society, 13-15 July 2006, University of Crete, Rethymnon, 150-159.*
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, *11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 960-971.*
- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/1, 57-78.*
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul Ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması), *Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 22.*
- Üngüren, E., Doğan, H. Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University 17(5): 2922-2937.*
- Yakut, H.İ., Gül Kapısız, S., Durutuna, S. ve Evran A. (2013). Sağlık Alanında Çalışma Yaşamında Tükenmişlik, *The Journal of Gynecology - Obstetrics and Neonatology 10 (38) 1564-1571.*
- Yang, J.T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management, 29, 609-619.*
- Yirik, Ş., Ören, D. ve Ekici, R. (2014). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi, *Journal of Yasar University, 9(35) 6099-6260.*
- Zopitas, A., Constanti, P. ve Theocharous, A. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus, *Tourism Management, 41, 129-140.*