

**İŞ GÜÇLÜĞÜNÜN İŞTEN AYRILMA  
NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: ANKARA'DAKİ DÖRT VE  
BEŞ YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ**

Arzu ÇAĞLAR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI

ŞUBAT, 2018

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ GÜÇLÜĞÜNÜN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE**  
**ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:**  
**ANKARA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLER**  
**ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**  
**Arzu ÇAĞLAR**


**Danışman**  
**Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI**

**AFYONKARAHİSAR 2018**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça 'da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Arzu ÇAĞLAR

İMZA  


## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mustafa SANDIKÇI

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Evren GÜÇER

: Yrd. Doç. Dr. Ali AVAN

İmza  


Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Arzu ÇAĞLAR' ın "İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği" başlıklı tezi, 02.02.2018 günü saat 09.30'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Celal DEMİR**  
**MÜDÜR**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### İŞ GÜÇLÜĞÜNÜN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANKARADAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ

Arzu ÇAĞLAR

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Şubat 2018

**TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI**

Turizm sektörü emek yoğun olan bir sektör olduğundan dolayı hizmet kalitesi insan gücü nitelikleriyle paralellik göstermektedir. Özellikle yiyecek içecek bölümünde çalışanların nitelikli ve eğitilmiş olması misafir tatmini ve işletmenin sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümünde çalışanların iş gücünün işten ayrılma niyetine etkisini araştırmak temel amaçtır. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analizinde frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, İlişki ölçüm testlerinde Korelasyon ve Regresyon analizleri, değişkenler arası farklılıkların belirlenmesinde ise parametrik olmayan testler (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H) kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların iş güçlüklerine ilişkin ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, iş güçlükleri işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Güçlüğü, İşten Ayrılma Niyeti, Yiyecek İçecek Bölümü, Ankara.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF JOB DIFFICULTY ON INTENTION TO LEAVE THE JOB: APPLICATION ON FOUR AND FIVE STAR HOTEL EMPLOYEES IN ANKARA**

**Arzu AĞLAR**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

**February 2018**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa SANDIKCI**

Since the tourism sector is a sector that requires intensive labour, the service quality is in parallel with the qualities of human power. Especially, the fact that the employees are qualified and educated in the food and beverage department is important in terms of guest satisfaction and the sustainability of the business. In this study, it is aimed to investigate the influence of the job difficulty of the four and five star hotels in Ankara on the intention to leave the job. Frequency-percentage distributions, arithmetic mean and standard deviation values were used in the analysis of collected data by questionnaire method. Correlation and regression analyses were used in the relationship measurement tests. And lastly, nonparametric tests (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H) were used to determine differences between variables.

According to the findings obtained by analysing the data collected in the research, the opinions of the employees regarding their work difficulties and intentions to leave the work vary according to their demographic characteristics. Along with that, the result is that work difficulties affect the intention to leave work.

**Key Words:** Job Difficulty, Intention to Leave the Job, Food & Beverage Department, Ankara.

## ÖNSÖZ

Çalışmamın hazırlanma sürecinde bana yol gösteren, destek ve katkı sağlayan saygıdeğer tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI hocama sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca araştırma verilerinin analiz sürecinde vermiş olduğu değerli katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ali AVAN hocama teşekkür ederim. Diğer yandan Yüksek Lisans sürecinde vermiş oldukları çok değerli destekleri için Prof. Dr. Sayın Şuayıp ÖZDEMİR, Doç. Dr. Sayın Elbeyi PELİT, Doç. Dr. Sayın Ahmet BAYTOK, Doç. Dr. Sayın Hasan Hüseyin SOYBALI, Yrd. Doç. Dr. Sayın Gonca KILIÇ, Yrd. Doç. Dr. Sayın Asuman PEKYAMAN ve Yrd. Doç. Dr. Yasin KELEŞ'e teşekkür ederim. Gerek tezimin yazım sürecinde gerekse sosyal hayatımda sürekli yanımda olan Annem Günay ÇAĞLAR, Babam Cevat ÇAĞLAR'a destekleri ve sabırları için çok teşekkür ederim. Diğer yandan tezimin anket çalışması kısmında bana yardımcı olan Ezel GÜNEL'e teşekkür ederim.

Hazırlamış olduğum bu tezi, bugünlere gelmem için sayısız fedakârlıkta bulunan ve hayatımı her zaman anlamlı kılan ÇAĞLAR Ailesi'ne ithaf ediyorum.

Arzu ÇAĞLAR

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞ GÜÇLÜĞÜ

1. İŞ GÜÇLÜĞÜ TANIMI VE KAPSAMI.....	4
2. İŞ GÜÇLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	6
2.1. İŞİN NİTELİKLERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER .....	8
2.1.1. Özerklik .....	8
2.1.2. Görev Değişkenleri.....	8
2.1.3. Bilgi Karakteristikleri.....	9
2.1.4. İşin Sosyal Karakteristikleri .....	10
2.1.5. Bağlı İş Durumu .....	11
2.1.6. İşin Bağlamı .....	11
2.2. İŞİN ÇEVRESİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER .....	12
2.2.1. Aydınlatma ve Tozlar.....	13
2.2.2. İklimlendirme ve Hava Koşulları .....	14
2.2.3. Kalabalık Etkisi ve Gürültü .....	15
2.3. BİREYE İLİŞKİN FAKTÖRLER.....	16
2.3.1. Bireyin Kişiliği ve Fiziksel Durumu .....	16
2.3.2. Bireyin Yaşı.....	16
2.3.3. Bireysel Farklılıklar .....	17
2.4. YÖNETİM VE ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKTÖRLER.....	18



2.4.1. Karar ve Karar Verme Süreci, Özellikleri ve Aşamaları.....	19
2.4.2. Planlama ve Aşamaları .....	21
2.4.3. Örgütlenme .....	22
2.4.4. İletişim .....	22
2.4.5. Koordinasyon.....	23
3. İŞ TATMİNSİZLİĞİ.....	24
3.1. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN BİREY AÇISINDAN SONUÇLARI .....	24
3.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları) .....	25
3.1.2. Gerilim (Stres) .....	25
3.1.3. Kişilik Bozuklukları .....	26
3.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI .....	27
3.2.1. Düşük İş Performansı .....	27
3.2.2. Devamsızlık .....	28
3.2.3. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları.....	29
3.2.4. Çatışmalar .....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI .....	31
2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ.....	36
2.1. EKONOMİK AÇIDAN İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ .....	36
2.2. İŞLETME AÇISINDAN İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ.....	37
2.3. ÇALIŞAN AÇISINDAN İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ .....	38
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ.....	38
3.1. ÇEVRESEL ETKENLER .....	39
3.1.1. Mevsimsel Dalgalanmalar .....	39
3.1.2. Örgütün Finansal Kriz Dönemleri.....	40
3.2. İŞ İLE İLGİLİ ETKENLER .....	40
3.2.1. Ücret .....	41
3.2.2. Terfi İmkânları ve Kariyer.....	42
3.2.3. İş Doyumu .....	43
3.2.4. Hizmet İçi Eğitim .....	45
3.2.5. Çalışma Koşulları.....	45
3.3. KİŞİSEL ETKENLER .....	46

3.3.1. Cinsiyet .....	46
3.3.2. Yaş Durumu .....	47
3.3.3. Eğitim Durumu.....	48
3.3.4. Hizmet Süresi.....	48
<b>4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ .....</b>	<b>49</b>
4.1. ÇALIŞANLAR BOYUTUNDA ALINABİLECEK ÖNLEMLER .....	50
4.2. İŞ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI BOYUTUNDA ALINABİLECEK ÖNLEMLER .....	50
4.3. ÖRGÜT BOYUTUNDA ALINABİLECEK ÖNLEMLER.....	50

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### İŞ GÜÇLÜĞÜNÜN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<b>1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ .....</b>	<b>52</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>53</b>
<b>3. EVREN VE ÖRNEKLEM .....</b>	<b>54</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>54</b>
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	56
4.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	57
<b>5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>58</b>
5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....	58
5.2. KATILIMCILARIN İŞ GÜÇLÜKLERİNE YÖNELİK BULGULARI.....	60
5.3. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE YÖNELİK BULGULARI.....	63
5.4. ÇALIŞANLARIN İŞ GÜÇLÜKLERİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI .....	67
<b>6. TARTIŞMA .....</b>	<b>84</b>
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>96</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>117</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> İş Güçlüğüne İlişkin Faktörlerin Sınıflandırılması .....	7
<b>Tablo 2.</b> Karar Verme Aşamaları .....	20
<b>Tablo 3.</b> Mobley İşten Ayrılma Niyeti Modeli.....	34
<b>Tablo 4.</b> Gönüllü Devir ile Gönülsüz Devir Nedenleri .....	35
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	59
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların İş Güçlüklerine İlişkin Görüşleri .....	61
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Görüşleri.....	64
<b>Tablo 8.</b> İş Güçlüğü İle İşten Ayrılma Niyeti İlişisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 9.</b> İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	68
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	68
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların İş güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	69
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması. ....	70
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	71
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	72
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	73
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	74
<b>Tablo 18.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	74
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	75
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	76
<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	76

<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların İş güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Deneyimine göre Karşılaştırılması .....	77
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	78
<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	78
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Alma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması ....	79
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	80
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Önceki İşinden Ayrılma Sebeplerine İlişkin Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	81
<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	82
<b>Tablo 29.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Daha İyi İş Bulması Durumunda İşten Ayrılma Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	83
<b>Tablo 30.</b> Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Kaçınıcı İş Yeri İşten Ayrılma Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	83

## KISALTMALAR DİZİNİ

X: Ortalama

F: Faktörler

s.s. : Standart sapma

s.o: Standart ortalama

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

vb.: Ve benzeri

vd. : Ve diğerleri

ILO: International Labour Organization.

## GİRİŞ

Turizm sektörü, seyahate çıkan birey ya da grupların arzu ve gereksinimlerini karşılayan, turizm ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili tüm kişileri, ticari işletmeleri, örgütleri, kamu kurumlarını ve bunlarla ilgili kişi ve kuruluşların turistik mal ve hizmet üretim ve tüketim faaliyetlerini kapsamaktadır (İçöz vd, 2002: 2). Turizm sektörünün en büyük özelliği insanların yeme içme, konaklama ihtiyaçlarını karşılamaktır, ancak bunun yanı sıra insanların sosyal yönlerine de hizmet etmektedir.

İnsan gücünün yoğun olarak kullanıldığı turizm emek yoğun bir sektördür. Sektör, dünya genelinde gelişen, büyüyen ve giderek daha çok sayıda yetenek ve donanıma sahip insana istihdam imkânı oluşturan bir sektör durumuna gelmiştir.

Otel işletmelerinde istihdamın en fazla olduğu departmanların başında yiyecek içecek bölümü, kat hizmetleri bölümü ve ön büro bölümü gelmektedir. En fazla gelir ise oda satışlarından sonra yiyecek içecek bölümündedir. İyi bir departmanın hizmeti insanları konaklama dışında da otele çeker. Yiyecek içecek bölümünde hazırlanan yemekler temiz ve kaliteli olunca; yapılan sunum güzel olunca misafirler otelin hizmet kalitesinden memnun kalırlar. Verilen hizmetin ve sunumun iyi olması için çalışanların işinden memnun olmaları, çalışma koşullarının iyi olması, fizyolojik ve psikojik olarak yorgun olmamaları gerekmektedir.

Otel işletmelerinin konaklama, yeme içme vb. insan ihtiyaçlarını karşılamak için konumlandırılmış departmanlara sahip olması otellerde çok sayıda çalışanın bir arada çalışmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, otel çalışanlarının yeteneklerinden en yüksek düzeyde yararlanılması, müşteri tatmininin sağlanması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemlidir (Kanten, 2014: 13).

Turizm endüstrisindeki çalışma koşulları içeriğinde genellikle aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, işlerin karmaşıklığı, misafirlerle iletişimin sürekli olması, düşük ücret verilmesi gibi faktörler bulunmaktadır. Yüksek sezonlarda turizm işletmelerinin faaliyetlerinin yoğun olması, işgörenlerde yorgunluk, ümitsizlik gibi etkenleri ortaya çıkararak işgörenlerin strese girmelerine neden olacaktır. Bu durum

çalışanlarda fizyolojik, psikolojik olarak etkilemekte ve verimli olamamalarına neden olmaktadır (Boz, 2006: 107).

Çalışanlar işlerinde karşılaştıkları memnuniyetsizlikler ve problemler karşısında devamsızlık yapma, işe geç gelme, verimli şekilde çalışmama gibi tepkiler verirler. Ancak bu güçlükler ve memnuniyetsizlikler bazen işletmeden kaynaklanan nedenlerle bazen de bireysel nedenlerden dolayı da olabilir. İşletmeden kaynaklanan nedenler; düşük ücret verilmesi, çalışma şartlarının kötü olması, çalışma saatlerinin uzun olması, terfi ve kariyer imkânının verilmemesi ve hizmet içi eğitimlerdir. Bireyden kaynaklanan nedenler ise yaş, cinsiyet ve eğitim durumudur.

Yiyecek-içecek bölümleri turizm sektörü içerisinde en fazla personel devrine sahiptir. Personel devri bir örgüte giren ve örgütten ayrılan personel devir oranına sahip bilimlerdir. Personel devri hem örgütü hem de çalışanı olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle insan kaynakları açısından bakıldığında çalışanların örgütte uzun süre çalışmaması ve daha iyi iş olanakları bulduğunda işyeri değiştirmesi büyük sorundur. Personel devri, örgütteki birikimi ve kurum kültürü alışkanlıklarını kaybettirme ile beraber, yeni çalışan temini, tecrübe ve tam verimle adapte olma süreci işletmeye daha fazla maliyet getirecektir (Salha, 2012: 1).

Bu örgütler için büyük önem taşıyan işten ayrılma niyeti ve bu ayrılmalara neden olarak iş güçlükleri arasındaki etki tespit edilmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerindeki çalışanlara iş güçlüğü'nün işten ayrılma niyetlerine etkisine ilişkin bir anket çalışması yapılmıştır.

Araştırma temel olarak 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde genel anlamıyla iş güçlüğü, iş güçlüğü'nü etkileyen faktörler, işin çevresine ilişkin faktörler, bireye ilişkin faktörler, yönetim ve örgüt yapısına ilişkin faktörler, planlama ve örgütlenme kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma niyetinin nedenleri ve buna bağlı olarak ayrılmaların iş ile ilgili olan etkenleri ve kişisel etkenleri açıklanmıştır. İşten ayrılma niyetinin önemi üzerinde durulmuş ve bu durumun önlenmesi için çalışanların alması gereken önlemler, örgütün alması gereken önlemler ve çalışma koşulları boyutunda alınması gereken önlemler açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise temel olarak metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda metodoloji kısmında

araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, yaklaşımı açıklandıktan sonra, evren ve örneklem, araştırma ölçekleri ve veri analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. İş güçlüğü'nün işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek üzere yapılan araştırma sonuçlarına ve konu ile ilgili bundan sonra yapılacak araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ GÜÇLÜĞÜ

#### 1. İŞ GÜÇLÜĞÜ TANIMI VE KAPSAMI

İş gücüne ilişkin ilk kavramsallaştırma girişimi W. E. Scott (Pierce, J.L. ve Dunham, R. B. 1976: 83–97) tarafından yapılmıştır. Scott, işi algılamanın niteliğine işaret etmiş ve iş gücünün yüksekliği veya düşüklüğünün sonuçlarını araştırmıştır. Scotun hipotezi; bireyin işindeki gücünü az olarak algılaması onda engellenmişlik, düşük iş tatmini ve kayıtsızlıkla sonuçlanan etkiler yaratacağıydı. Bu, bir anlamda işi güç olarak algılamak yerine işi hafife almanın sonuçlarına ilişkindir. Scott'a göre, her bir bireyin en uygun bir uyarım düzeyi vardır ve birey bu düzeye ulaştığında performans oranı maksimum olur. Birey için iş gücünün minimum ve maksimum aralıkların dışında olması, işi yapan için psikolojik olduğu kadar fiziksel olarak da işe karşı bir tepki oluşturur. İşin bireyin kabul sınırları aralığının dışına taşması işi itici kılar.

İş gücünü; iş gereklerinden, fiziksel, örgütsel, yönetsel ve bireysel unsurlardan kaynaklanan, işgörenin işinin yapılmasını güçleştiren ve işgörende fiziksel yüklenmeye neden olan bu faktörlerin çalışan tarafından güçlük olarak algılanmasıdır (Yüksel, 1997: 20-21). Çalışanların yaptıkları işin özelliklerinden kaynaklanan çalışanların algıladıkları fiziksel ve zihinsel yüklenmelerdir (Ivancevich ve Smith, 1981: 351-363).

Salha'ya (2012: 6) göre, iş gücünü görevin net çizgilerle belirlenmemesi, çalışan sayısının yeterli olmaması buna rağmen işin fazla olması, çalışma saatlerinin uzun olması, kişinin işinden tatmin olmaması, çalışma şartları gibi nedenlerle çalışanların motivasyonunun düşmesidir.

Halis'e (2007: 10) göre ise iş güçlüğü, "çalışanın performansını olumsuz etkileyen veya işin yapılmasını engelleyen ve geciktiren durumdur".

MPM ve REFA (Reichsausschuss Für Arbeitsstudium) göre iş güçlüğü üç farklı şekilde tanımlanmıştır (Yüksel, 1997: 10). Bu tanımlar;

- Çalışma sırasında herkes tarafından kabul edilmiş olan işin, kişisel olarak yaşanan ve işin yürütülmesini engelleyen insana yönelik gereklere.
- Çalışmada insana yönelik olarak ortaya çıkan çeşitli gereklere hepsini kapsamak üzere kullanılan kavramdır. Bu gereklere doğrudan doğruya işin gerçekleştirilmesinden kaynaklanabilecek gibi, malzemenin veya üretim aracının yapısından, ya da çevre koşullarından ileri gelebilir.
- Belli bir görevin normal performansla yerine getirilmesi sırasında işi yapan kişiye yönelen bedensel ve zihinsel türden gereklere toplam düzeyidir.

Halis'e (2007: 22) göre işi güçleştiren etkenler şunlardır;

- İş sisteminden kaynaklanabilecek güçlük alanları,
- İşin çevresel etmenleri ve sosyal çevre,
- Ücret yönetimi ve prensipleri,
- Görev analizinde kaynaklanabilecek güçlük alanları,
- İş gereklere analizi,
- Karar,
- Eylem.

Çalışanların iş güçlüğü algıları her zaman işin güç olduğu anlamına gelmemektedir. Bir insan kolay bile olsa eğer işi sevmiyorsa, bu iş ona kolay gelmeyeceğinden çalışanların işi güçleşir. Buna rağmen; iş zor olsa da eğer kişi işini severek yapıyorsa iş güç gelmeyecektir (Çamlıbel, 2010: 52). Burada önemli olan çalışanın işini severek ve isteyerek yapmasıdır. Çünkü çalışan işini severek ve isteyerek yaparsa iş tatmini sağlanmış olur.

Yüksel'e (1997) göre iş güçlüğüne neden olan birçok faktör vardır. Bu çalışmada vurgulanan bazı faktörler şöyledir;

1. Çalışandan beklentilerin net olmaması,
2. İş değişkenlerinin oldukça sık olması,
3. İsteklerin belirgin olmaması,
4. Zaman sıkıntısı,
5. Hizmet içi eğitim programlarının yeterli olmaması,
6. Çalışanı geliştiren eğitim programlarının yetersizliği,
7. Bürokrasinin fazla olması,
8. İş planının sık sık değiştirilmesi,
9. Otoritenin adil algılanmaması,
10. Vardiyalar arası iş raporlarının hazırlanması,
11. Denetçi kontrollerindeki sıklık
12. Amaçların açık ve net olmaması
13. Yöneticilerin çalışanlardan bir takım bilgileri gizlemesi,
14. Kararların bilgiye dayalı olmaksızın verilmesi,

Bu tanım ve açıklamalar doğrultusunda iş güçlüğü, bir işin yapılmasında gerek işletmeden kaynaklanan nedenlerden dolayı gerek işin kendisinden kaynaklanan nedenlerden dolayı çalışanın işini normal performansla yapabilmesini zorlaştıran faktörlerin çalışan tarafından algılanmasıdır.

İş güçlüğü konusunda açıklamalar ve tanımlar ışığında iş güçlüğü konusunda daha anlaşılır ve tutarlı bir açıklama gereklidir. Bu bir sınıflandırma yapmak uygun olacaktır. Yapılacak sınıflandırma şu şekildedir.

## **2. İŞ GÜÇLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş güçlüğüne etkileyen çeşitli faktörler vardır. Halis'e (2007: 22) göre bu faktörler şöyle sıralanabilir;

- İşin niteliklerine ilişkin faktörler,
- İşin çevresine ilişkin faktörler,
- Bireye ilişkin faktörler,
- Yönetim ve örgüt yapısına ilişkin faktörler.

**Tablo 1. İş Güçlüğüne İlişkin Faktörlerin Sınıflandırılması**

<b>İşin Niteliklerine İlişkin Faktörler</b>		
<b>Özerklik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• İş programlamada özerklik</li><li>• Karar vermede özerklik</li><li>• İş yöntemlerinde özerklik</li></ul> <b>Görev Değişkenleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Görev çeşitliliği</li><li>• Görevin anlamlılığı</li><li>• Görevin kimliği</li><li>• İşin sağladığı geri bildirim</li></ul> <b>Bilgi Karakteristikleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• İş karmaşıklığı</li><li>• Bilgi işleme</li><li>• Problem çözme</li><li>• Beceri- Yetenek</li></ul>	<b>İşin Sosyal Karakteristikleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sosyal destek</li></ul> <b>Bağlı İş Durumu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• İş başlatmada bağlılık</li><li>• İşe başlamada bağlılık</li><li>• Kurum dışındakilerle etkileşim</li><li>• Başkalarına bağlı geri bildirim</li></ul> <b>İşin Bağlamı</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ergonomi</li><li>• Fiziksel gereklilikler</li><li>• İş koşulları</li></ul>	
<b>Çevreye İlişkin Faktörler</b>		
<b>Fiziksel Çevre</b> <p>Aydınlatma, gürültü, çevre temizliği, çevre düzeni, havanın sıcaklığı ve temizliği, toz, vs.</p>	<b>Sosyal Çevre</b> <p>Çalışma hayatı dışında kalan kişiler, aile vs. ile ilişkiler, grup davranışları, grup dinamiği.</p>	<b>Psikolojik Çevre</b> <p>Yorgunluk, monotonluk, isteklendirme, işe yatkınlık, sağlık durumu, vs.</p>
<b>Bireye ilişkin faktörler</b>		
<p>Kişinin çalışma ortamına beraberinde getirdiği ve performansın oluşumunda rol oynayan değişkenler grubudur. Psikolojik, fizyolojik yapı, eğitim, deneyim, beceri (motor özellikler), zekâ düzeyi, yaş, cinsiyet, kültürü, kişiliği, iş ilgisi, işe uygunluk, vs.</p>		
<b>Yönetim ve örgüt yapısına ilişkin faktörler</b>		
Denetim türü, Yönetim tarzı Güdüleme,		Örgüt yapısı, Örgüt politikası, Ödül, ceza, sistemleri

**Kaynak:** Halis, (2007: 22).

## 2.1. İŞİN NİTELİKLERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER

İşin niteliklerine ilişkin faktörler; özerklik, görev değişkenlikleri, bilgi karakteristikleri, işin sosyal karakteristikleri, bağlı iş durumu ve işin bağlamıdır.

### 2.1.1. Özerklik

Çalışanların işlerini nasıl planlayacakları konusunda karar verme, işlerini yaparken öncelik kullanabilme ve iş yapma yöntemlerini belirleme konusunda sahip olduğu yetkiyi ifade eden özerklik, çalışanlar için önemli bir koşuldur. Özerklik, psikolojik açıdan çalışma ortamını ve işi rahat algılama konusunda destek sağlarken özerkliğin olmayışı işin sıkıcı ve güç olarak algılanmasına neden olur. Aynı zamanda özerklik işe karşı sorumluluk hissini de artırmaktadır (Dodd ve Ganster, 1996: 331). Kişiyi özerklik verilmesi kişinin kendini önemli hissetmesine neden olacaktır. Bu bağlamda kişi işyerinde çalışırken yüksek performansla çalışacak ve işyerine olan bağlılığı artacaktır.

Pekdemir'in (2014: 345) özerklik algılarının çalışanların performansına etkisi üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, mevcut şirketteki çalışma yılı yüksek olanlarda özerklik algısının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç da çalışma hayatındaki kıdemle birlikte gelen deneyimin yöneticilerde yarattığı güvenin bir sonucu olarak çalışanlara daha fazla özerklik tanımları şeklinde değerlendirilebilir.

### 2.1.2. Görev Değişkenleri

Görevin çeşitliliği, anlamlılığı, çalışanın kendini geliştirme açısından değeri ve çalışana sağladığı geri bildirim gibi hususlar ve görev değişkenleri iş gücünün nedenleri olarak sıralanabilir. Beceri; yatkınlık, alıştırma, deneyim ve uyuma dayanır. Çalışan, yaptığı işe uygun olmadığında ve beceriden yoksun olduğunda iş gücünün oluşabilecektir (Brass, 1981: 331-348).

Göreve bağlı iş gücünün değişkenleri arasında rol ilişkileri ve fazla veya hafif iş yükü de önemlidir.

Bu bağlamda rol çatışması, çalışanın aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kaldığında rol gereklerinden birisine, diğerlerine oranla daha fazla uymasındır. Bu durumda çalışanın birden fazla rolü aynı anda gerçekleştirmeye çalışması bu rollerden birinin yapılması diğerinin yapılmamasına

neden olacaktır. Bu durumda da rol çatışması ortaya çıkacaktır (Fisher 2001). Rol belirsizliği ise, çalışanların çalıştıkları işyerlerinde işlerini iyi bir şekilde yapabilmeleri için iş hedeflerini, onlardan beklenen ve beklenmeyen davranışları ve işin öneminin neler olduğunu bilmeleri gerekmektedir. İş tanımındaki net olmayan tanımlar, çalışanların rol belirsizliği yaşamalarına neden olmaktadır (Tabakoğlu, 2016: 37). Fazla veya hafif iş yükü ise örgütler için verimlilik, çalışanlar için ise harcanan zaman ve enerji demektir. Günümüzün rekabete dayalı ve karmaşık iş çevresinde örneğin, öğretmenlerin daha fazla sayıda öğrenciyle ilgilenmesi, doktorların daha fazla hastaya bakması, bankacıların daha fazla bankacılık işlemi yapması söz konusu olmaktadır. Aşırı iş yükü eleman yetersizliği, örgütte küçülme, dönem talep artışı ile ortaya çıkmakta ve çalışma psikolojisi açısından da büyük önem taşımaktadır (Angerer, 2003: 100-102; Uysal vd., 2015: 980).

Uysal, Akbulut ve Ertan (2015: 989) iş yükü ile ilgili yapmış oldukları çalışma sonucunda çalışanların üzerinde iş yükünün aşırı artması, çalışanların bu iş yükünün üstesinden gelse bile algısal olarak bu durumun psikolojilerine yerleşmesi, çalışma psikolojilerindeki negatifliği çok yüksek oranda etkilemektedir. Buna bağlı olarak çalışanlarda verimsiz olarak çalışma ve sonucunda da işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır.

Çelik ve Çıra'nın (2013: 17), yaptığı araştırmada aşırı iş yükü çalışanların performanslarını etkilemekte ve çalışanlar iş bulamama korkusuyla performanslarını düşürmemekte ama işten ayrılma niyetlerini ortaya çıkardıkları görülmüştür.

### **2.1.3. Bilgi Karakteristikleri**

Bilgi, bir görevin yerine getirilmesi için gerek duyulan, eğitim, deneyim ve düşünme yeteneğine dayalı zihinsel yetkinliklerin tümüdür. Çalışanın işe ait bilgisinin olmaması işini güçleştirecek ve işe uyumunu zorlaştıracaktır. Dolayısıyla çalışanın verimliliği düşük olacaktır. Bu yüzden işletmelerde çalışanın işe uyum sağlaması ve bilgi yetkinliğinin artırılması için eğitimler verilmektedir.

Çalışanların, sistemli bir şekilde bu eğitimleri alarak kişisel gelişim ve deneyimleri sağlamaları ve bu sayede bilgilerinin artırılması sağlanmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 1).

Beceri, görevin yerine getirilmesi için gerekli olan el becerisi ve bedensel uygunluktur. Beceri yatkınlık, alıştırma, deneyim ve uyuma dayanır. İşgörenin işle ilgili yeterli bir becerisinin olmaması işgören ile iş arasında uyumsuzluk oluşturabilecektir (Yüksel, 1997).

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından olan sorumluluk dengesi ile çalışanlara sorumluluk verilerek işlerinde daha özenli ve dikkatli olmaları, böylece işyeri için daha faydalı olmaları sağlanabilecektir. İşgörenlerin bilgi ve becerileri doğrultusunda servislerde çalıştırılarak uygun eğitimlerle desteklenmesi, sorumluluk verilmesi için uygun ortamı hazırlayacaktır. Dolayısıyla bazı kararlarda ve işlerde sorumluluk verilen işgörenler sonuçlarından kendileri de etkilenecekleri için daha istekli ve benimseyerek çalışacaklardır. Böylece çalışanların motivasyonları sağlanarak verimlilikleri ve başarıları artacaktır (Uyar, 2015: 74).

#### **2.1.4. İşin Sosyal Karakteristikleri**

Çalışanların, işyerinde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatına ve başka insanları tanıma şansına sahip olma, başka insanlarla karşılaşma olanağı, yöneticilerin insancıl davranışları, birlikte çalıştığı arkadaşlarından iyi bir enerji alma ve bir diğeri değerli ve saygın bulma gibi insani ilişkilerin varlığı iş ortamını çekici kılmaktadır. (Küçükaslan, 1994: 20–29). Aynı şekilde bu unsurların olmayışı ise çalışma ortamını ve dolayısıyla yapılan işi çekilmez yapabilir ve yapılan işe ilişkin stres yaratabilir.

Bu açıdan kişilerarası iletişim, çalışanları hem olumlu hem de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. İşyerindeki bir çalışan, diğeri çalışanlar tarafından kabul edilirse ortaya olumlu ilişkiler çıkar. Ancak bireyler arası iletişim sorunu ortaya çıkarsa sosyal ihtiyaçları karşılanamayan bireyde stres oluşur.

Bir işyerinde, rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Ancak aşırı rekabet çalışanlar için işyeri yaşanmaz hale getirir. Örneğin, işyerlerindeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet de strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur. Organizasyonun bir parçası olarak kendini düşünen kişi her zaman işletmenin yararını ister. İşletmenin aleyhine olan gelişmeler ise işgöreni rahatsız eder. Ayrıca, özellikle orta kademe yöneticileri,

grubun desteğinden çok etkilenirler. Bunlar, problemlerini, sevinçlerini başkalarıyla paylaşıyorlarsa kendilerini daha iyi hissederler (Çamlıbel, 2010: 55).

### **2.1.5. Bağlı İş Durumu**

Bağlı iş durumu, bir işin tamamının ya da bir parçasının başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir (Aşan, 2001: 245). Yani, çalışanın işinin yapılmasında büyük bir katkısının olma durumu ve çalışanın işini tamamlama aşamasında işin diğer çalışanlara bağlı olmasıdır.

Çalışanın işini yaparken herhangi şekilde başkalarına bağlı olma durumu iş gücünü ortaya çıkartır. Ayrıntılı çalışma süreçlerinin kurulması, çalışanın bağımsızlığını azaltır. Bağlılık, aynı zamanda güven ile de ilişkilidir. Çalışanlar, örgütün kendisine güvenmediğini hissettiğinde olumsuz duygular beslerler. Kendilerini örgüte bağlı hissetmezler. Bu durum ters yönde de işleyebilir Yani, örgütün işgörene vermiş olduğu güven çalışanın örgüte bağlılığını artırır (Halis, 2007: 28). Bu durumda örgütün çalışana sağlamış olduğu sorumluluk duygusu olmayınca çalışanın iş gücü ortaya çıkacaktır. Buna bağlı olarak tatminsizlik meydana gelecektir. Bu durumda yönetim tarafından geliştirilen olanak ve imkânlar kullanılarak uygun bağlılık durumu oluşturulup çalışan örgüte bağlı hissettirilir.

### **2.1.6. İşin Bağlamı**

İşin bağlamı üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; ergonomi, fiziksel gereklilikler ve iş koşullarıdır.

Çalışanın bedensel hareketleri ve bedensel çalışmanın sonucu katlanılan fiziksel yüklenmeler de iş gücüne neden olabilmektedir. Çalışanın dinamik, statik ve tek yanlı kassal çalışmasından kaynaklanan yakınmaları işin performansını etkilemektedir. Bu nedenle çalışma sırasındaki vücut duruşu oldukça önemlidir (Salha, 2012: 15).

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre; ABD’de yılda 70 milyon kişi kas iskelet hastalıkları nedeniyle doktora gittiği görülmüştür. İş kaybından doğan maddi kayıp her yıl için 20 milyar doları geçerken, hastalıkların sağladığı toplam ekonomik yük, 45-54 milyar dolar büyüklüğüne ulaştığı Avrupa’da her dört çalışandan biri sırt



ve kas ağrısı çektiği görülmüştür. Bundan dolayı çalışanlara uygun iş ortamları sunulmalıdır. (Deloitteacademy.com, 2016).

Çalışma ortamları, çalışanın sağlığını bozacak kazalar ve riskler taşıması sebebiyle fiziksel, ruhsal ve sosyal sağlığı etkileyebilmektedir. Bu yüzden çalışma ortamının özelliklerinin çalışanların sağlığının korunması ve sürdürülmesi gereklidir (Altınöz, 2016: 8).

Turizmde sektöründe en çok görülen rahatsızlıklar kas ve iskelet sistemi ile ilgili hastalıklardır. Bel kaymaları, sırt kaslarının zedelenmesi, bileklerin burkulması ve boyun tutulması kapı görevlileri ve bavul taşıyan çalışanların başına sıkça gelir. Özellikle sezon yoğunluğunun fazla olduğu dönemlerde otellere yoğun olarak grupların gelmesi ve pek çok sayıda ağır bavulun hızlıca içeriye taşınacak olması, bu sıkıntılarla karşılaşılma riskini arttırmaktadır (Çilkaya, 2014: 12). Bu rahatsızlıklardan kaynaklanan sıkıntılardan kurtulmak için çalışma ortamlarının iyileştirilmesi gerekmektedir.

Verimlilik ve çalışma koşulları arasında çok yakın bir ilişki vardır. Kötü çalışma koşulları özellikle gürültü, iklim koşulları, aydınlatma, zararlı maddeler, havalandırma sonucunda oluşan yorgunluk, bezginlik ve stres verimliliği düşürmektedir. İnsan bedeni çok geniş uyum yeteneğine sahip olsa dahi iyi koşullarda çalışırsa çok daha verimli olmaktadır (Düşüngülü vd, 2014: 95).

## 2.2. İŞİN ÇEVRESİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER

Çalışanlar, kendilerini rahat hissettikleri çalışma koşullarında verimli ve tatminkâr çalışabilirler. Çalışma şartlarının elverişsiz olduğu durumlarda (yetersiz aydınlatma, havalandırma, ısıtma ve benzeri gibi çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygunsuzluğu, aşırı ve uzun çalışma saatleri, ergonomik koşullara uyulmaması, iş güvenliğinin olmaması) işgörenin verimi ve işletmeye bağlılığı olumsuz yönde etkilenir. Yetersiz aydınlatma, gürültü, az ya da çok ısı ve hava akımı gibi fiziksel koşullar çalışan bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkiler. Bu yüzden çalışanların çalışma ortamının önemi çok büyüktür (Göral, 2006: 115).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar, kendilerini hem fiziksel hem de psikolojik olarak rahat hissedecekleri çalışma ortamları istemektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19). Bu ortamlar kişinin yer aldığı iş sürecinde çevresindeki maddi etkenlerdir. Isınma koşulları, aydınlatma, yüksek ses, kalabalık etkisi, havalandırma, iş güvenliği vb. gibi etkenler çalışma koşullarını oluşturan başlıca etkenlerdir (Yıldırım, 2016: 44).

### **2.2.1. Aydınlatma ve Tozlar**

Aydınlatma, fiziksel çevre düzenlemesi içerisinde yer alan en önemli faktörlerde biridir. İyi ve kaliteli bir aydınlatma yapılan işlerin detaylı bir şekilde görünmesini sağlar. İyi bir aydınlatma kazaların azalması, motivasyonun ve iş başarısının artması mümkün olur. Böylece çalışanların verimi artar (Coşkuner ve Öztop, 2016: 1, Ovacıklı ve Pekin, 2014: 18).

İşyerlerinde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi çalışanların göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma gerektirir (Erkan, 2000: 132).

Bir iş ortamının aydınlatma ihtiyacı, yapılan işlerin özelliklerine bağlıdır. Örneğin, işyerinde yaşlı çalışanlar bulunuyorsa bu duruma uygun aydınlatma seçilmelidir. Çünkü 60 yaşındaki bir kişiyle 20 yaşındaki bir kişinin görme duyuları aynı değildir (Hayta, 2007: 26).

Herhangi bir işyerinde iyi bir aydınlatma sistemine sahip olunmak istendiğinde şu özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir (Coşkuner ve Öztop, 2016: 6):

- Aydınlatma seviyesi yeterli olmalıdır.
- Kullanılan ışığın niteliği uygun olmalıdır.
- Aydınlatma tekdüze olmalıdır.
- Aydınlatma sabit olmalıdır.
- Aydınlatma göz kamaşmasına neden olmamalıdır.

İyi bir aydınlatma çalışanın hem yorulmasını önlemekle birlikte güdülenmesini sağlamaktadır. Hem de çalışanların güdülenmelerini sağlamaktadır. Gün ışığına yakın bir aydınlatma bireylere ferahlık verdiği için işverenler buna uygun bir aydınlatma seçmektedirler. Kötü aydınlatmanın getirdiği yorgunluk ile birleşen can sıkıcı durum, çalışanların dikkatini dağıttığından moralleri bozular ve sinirli olurlar (Eren, 2008).

Günümüzdeki önemli sorunlardan birisi de gelişmiş teknoloji tarafından kullanılan, üretilen ve depolanan çok sayıda maddenin neden olduğu tozlar ve toksit maddelerdir. Tozlar ve oksit maddeler çalışanların organizmalarında yarattıkları kayıplarla işgücünü büyük ölçüde azalttıkları için önem kazanmaktadır (Hayta, 2007: 33).

Toz ve oksit maddelere önlem olarak, günlük ve haftalık temizlik yapılmaktadır. Günlük temizlik çoğunlukla silme, boşaltma, tozunu alma, süpürge gibi çok uzun sürmeyen işlerden oluşmaktadır. Haftalık temizlik ise, günlük temizlikten daha geniş kapsamlı ve uzun süren işlerden oluşmaktadır (Düşüngülü, 2014).

### **2.2.2. İklimlendirme ve Hava Koşulları**

İşyerlerinde hava koşulları ve iklimlendirme oldukça önemlidir. Hem dışarıda yapılan işlerde hem de kapalı yerlerde yapılan işlerde hava koşullarının iş üzerindeki etkisi yok sayılamaz. İşyerlerinin kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörlerden biri de, işyerinin bulunduğu bölgenin iklimidir. Bu iklimi belirleyen üç etken şunlardır: Isı derecesi, nemlilik derecesi, ısı değişimi derecesi (Oluç, 1978: 126).

Ortamın normal sıcaklık üstünde olması çalışanlarda; bıkkınlık, sinirlilik, dikkatsizlik, verim düşüklüğü, yetenek ve becerilerin azalması, iş kazalarının artması ve yorgunluk gibi olumsuz özellikler ortaya çıkarmaktadır (Hayta, 2007: 23). İklim değişiklikleri yanında, kapalı yerlerde çalışmak (konaklama işletmelerinde mutfak bölümünde çalışanlar sürekli ısı yayan ocak ya da fırınlar karşısında çalışmak) işgörenlerde stres ve yorgunluğa neden olmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin çalışma ortamları iyileştirilmelidir (Demir, 2003).

Amerikan ısıtma, soğutma ve iklimlendirme mühendisleri birliği (ASHRAE) standartlarına göre ideal şartlar için ortam sıcaklığının 20 – 25,5 °C, neminin ise % 30 - 60 arasında olması gerekmektedir (İmancı, 2014: 50).

Bir iş yerinde uygun iklim koşulları sağlandığında çalışanların verimlilikleri artmaktadır. Hem çalışanların sağlığı hem de verimlik açısından uygun iklim koşullarının sağlanması gereklidir. İklim koşullarının uygun olmadığı durumlarda çalışanların verimliliği ve işletmeye olan bağlılığı azalmaktadır (Demir, 2003).

### **2.2.3. Kalabalık Etkisi ve Gürültü**

Bireyin içinde yaşadığı çevre ile olan ilişkilerini etkileyen bir diğer husus çevresinde bulunan insan sayısının yoğunluğu olarak ortaya çıkan “kalabalık” duygusudur. “Kalabalık” duygusunun insan davranışı üzerinde etkisi uyarılma derecesi ile ilişkilidir. Birey yoğun uyarıcılara maruz kaldığında duygusal anlamda aşırı bir yüklenme hisseder ve normal fonksiyonları durgunluk gösterir. Kalabalığın diğer bir etkisi, kişinin tipik tepkilerini şiddetlendirmesidir. Duygusal yoğunluk olumlu duyguları daha olumlu, olumsuzları daha olumsuz kılabilir. Yine bu bağlamda yoğunluk insanların davranışları ve çevreleri üzerindeki kontrol duygularını azaltıcı bir rol oynayabilir (Baron ve Rodin, 1978: 145–190).

Sanayileşmeyle birlikte çalışma çevresindeki gürültülerde artmıştır. Günümüzde fabrikalarda yüzlerce çeşitte makine çalışmaktadır. Bu makineler ise çok çeşitli şiddette sesler çıkarmaktadır (Arıcı, 1999: 183). Gürültülü ortamda çalışan kişi dikkatini toplayamaz ve buna bağlı olarak iş verimi düşmekle birlikte dikkatsizliğinden dolayı iş kazası da yaşayabilir. Gürültü sadece verimi düşürmekle kalmaz bununla birlikte korku, tedirginlik gibi psikolojik sorunlara da yol açabilir (Girgin vd., 1998). Ayrıca gürültülü ortamda çalışanların evde ve işyerinde çok fazla çatışmaya girdiklerini kızgınlık ve saldırganlık duygularının olduğu gözlenmektedir (Kural, 1981).

Çalışma ortamlarındaki kalabalık ve gürültü yoğunlukla konsantrasyon eksikliği, dikkat eksikliği, yorgunluk, uyku bozuklukları ve geç uyuma, sinirli olma, karşılıklı anlaşmama ve algıda azalma gibi şikayetler yaratacaktır. Bu da çalışanların hem işe olan verimini hem de iş kazalarına neden olacaktır.

### 2.3. BİREYE İLİŞKİN FAKTÖRLER

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

#### 2.3.1. Bireyin Kişiliği ve Fiziksel Durumu

Kişilik bireylerin stres yaşamasındaki en önemli etkenlerden biridir (Aydın, 2008: 27). Çalışanın örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde en önemli rolü kişilik oynamaktadır (Baytar, 2010: 11).

İşletmelerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, çalışanlara göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu durum ise işletmelerde, işe uygun işgören ve nitelikli insanların istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Çalışan ile iş arasında uyum oldukça önemlidir. Bu uyum eğer gerçekleşirse çalışan işini severek ve isteyerek yapar. Eğer iş ve çalışan arasında uyum yoksa çalışan işini yerine getirmek istemeyecektir (Alpugan, 1987).

#### 2.3.2. Bireyin Yaşı

Zorluklara karşı durabilme gücü, çocukluğun son dönemlerinde ve gençlikte yeterli bir düzeye ulaşmamıştır. Zaman ilerledikçe en yüksek seviyeye çıkan güç, yaş ilerledikçe azalmaktadır. Bu gelişme sürecine ilişkin, iş hayatı için bir alt bir de üst çalışma yaşı sınırı tespit edilmelidir (Velicangil, 1987: 231).

Kişi yaşlandıkça başına gelen olaylarla mücadele etme gücü azalır. Beyni bilgiyi kullanmakta yetersiz kalırken vücudu da çeşitli değişimlere cevap vermekte güçlük çeker (Eren, 2004). Yaşlı bireyler gençlere oranla dışardan gelen tehditlere karşı savunma gücü azalır. Emeklilik, ölüm vb. nedenleri düşünürken yıpranırlar (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 151). Bundan dolayı da yaş ilerledikçe çalışanlarda; motivasyon eksikliği, aşırı kırılganlık, şüpheli ve öfkeli davranışlar, düşünme hızında yavaşlık gibi davranışlar görülebilir.

Yaşlı bireyler, yeni durumlara ayak uydurabilme ve yenilikleri kabullenme konusunda güçlük çekmektedirler. Bu kimselerin yenilik ve değişimlere direnç göstermeleri ve zor kabullenmeleri söz konusudur (Kurşun, 2014: 15).

ABD’de de yapılan bir araştırmaya göre genç yaştaki insanlara şirketlerde hızlı bir biçimde yükselme imkânı tanınabilirken; Japonya’da ise tam tersine belirli

bir yaşa kadar üst yönetim kademelerine insanların ulaşması olanaksızdır (Akdemir, 2004). Diğer taraftan, Akdemir'e (1994) göre genç yaşta bireylerin yaşı ilerlemiş olan bireylere göre çabuk uyum sağladıkları görülmüştür. İşe yeni başlayan genç bireylerde tecrübe ve uygulamaya yönelik bilgi eksikliği görülebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışkan ve ilerleme çabası içindeki genç bireylerin de mobbing nedeniyle önlerinin kapanması gibi durumlarla da sık sık karşılaşmaktadırlar.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 2014 yılında ILO'nun (International Labour Organization), yapmış olduğu sözleşmeye göre belirlenen asgari yaş sınırı, zorunlu öğrenim yaşının bittiği yaşın altında ve 15 yaşın altında olmayacaktır. En fazla yaş sınırı ise, 65 olacaktır.

### **2.3.3. Bireysel Farklılıklar**

İş gücünün önemli bir kaynağı da bireysel farklılıklardır. Bireysel farklılıklar demografik ve algısal değişkenler, iş deneyimleri, kontrol kaynağı, A tipi davranış ve B tipi davranışlardan kaynaklanabilir.

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

**İş Deneyimleri:** İşe yeni başlayan çalışanın örgüt değerlerini ve hiyerarşik yapıyı yeterince anlayamama nedeni bireye güçlük yaratabilir. Genç insanlar kendilerini ispat etme ve ilerlemek için daha fazla strese girebilmektedirler. Deneyim, stresi ve gücünü azaltan faktörlerden bir tanesidir (Baytar, 2010: 23).

Karakaya ve Gürsel'in (2015: 27) yapmış olduğu bir araştırmaya göre iş deneyimi çok olan çalışanların stresle daha fazla karşı karşıya kalması söz konusu olabilmektedir. Buna göre 11 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlara yönelik oryantasyon, emeklilik gibi yönetsel uygulamalar ile birlikte uygun eğitici programlar düzenlenebilir.

**Kontrol Kaynağı:** Bazı kişiler iç denetim sahibi kişilerdir. Yani iç denetimlere sahip kişiler kendi kaderlerini kendileri tayin eder. Dıştan denetime inanan kişiler

kadercidir. Bu kişilerce olaylar talih ve şans sonucudur. İş yaşamında iç denetim sahibi olan çalışanlar daha az stresli olur.

**A Tipi Davranış:** A tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireyler; kendileri, aileleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu seviyenin ideal olduğunu bilmelerine rağmen, bu seviyeye ulaşamamaları durumunda stres içine girmektedirler. Bu stresin etkisiyle belirlediği seviyeye ulaşma yollarını araştırmaktadırlar (Yılmaz vd., 2011: 206)

**B Tipi Davranış:** B tipi insanlar; rahat, sakin, aşırı sinirlenmeyen, ağır kuralları olmayan ve tedirgin olmayanlardır. Çevresinden ve kendisinden oldukça emindir. İşini bitirmek için zaman sıkıntıları yoktur (Güçlü, 2001).

İş güçlüğü, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerden hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerkliği gibi işin özüne ilişkin niteliklerden kaynaklanabilir. Bu sayılan faktörlerin oluşturduğu iş gücünü ortadan kaldırmak için iş ya da görevi zenginleştirmek bir çözüm olabilir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Ancak, bazı işgörenler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumla da, işgörende aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır (Halis, 2007: 38-39).

#### 2.4. YÖNETİM VE ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKTÖRLER

Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı; karar ve politikaları herkesin yararına olacak biçimde uygulamayı; örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözeterek şekilde çözümlenmesini gerektirir. Bunun yanında, örgütte yapılması gereken görevlerin işgörelere eşit olarak paylaşılmasını; emeğin karşılığının verilmesini; işgörenlerin eşit olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların eşit olarak paylaşımını da gerektirir (Aydın, 2002: 39).

#### **2.4.1. Karar ve Karar Verme Süreci, Özellikleri ve Aşamaları**

Karar verme, karşılaşılan durumla istenilen sonuçlara ulaşabilmek için yol gösteren bilgi ve belgelerin toplanması ve bu belgeler ışığında sistematik, bilimsel ve mantıklı bir akıl yürütme ile bunların içinden en uygun olanının seçilerek uygulamaya konulmasıdır (Sağır, 2006: 9).

Karar verme katılımın sağlanması aracılığıyla çeşitli yararlar elde ettirebilir. Öncelikle, daha sağlıklı kararlar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulanmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder. Harwood araştırmaları, çalışanların karara katılmalarına önem vermiştir. Katılmalı yönetim uygulamaları bu dönemde benimsenmiştir. Karara katılım sağlanınca üretimde artışa ve verimliliğe yol açtığı gözlenmiştir (Salha, 2012: 24).

İşletmedeki karar türleri iki ana gruba ayrılabilir. Bunlardan ilki her gün karşılaşılan sorunlar için alınan rutin kararlardır. Bu kararlar için işletmede ölçütler artık oluşmuştur ve kararlar önemli değildirler. Genellikle orta düzey yöneticilerin aldıkları bu kararlar yapısal kararlar olarak adlandırılırlar. Diğeri ise, çözümü kesin olarak belirlenmemiş, bir kereye özgü ortaya çıkan, belirsizlik ve risk taşıyan kararlardır. Bu kararlarda yapısal olmayan kararlar diye adlandırılır (Erdoğan, 2000).

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinemediğinden karar veren insan açısından bir risk taşır. Kararın uygulanması konusunda tartışılır ve kesin karara bağlanır. Karar verme sürecinin özellikleri şöyledir (Giray, 2006: 32):

1. Yönetim işlevleri kararla bağlanır ve kararla bitirilir.
2. Bir amaca yönelik bir tercihtir.
3. Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.
4. Karar verme zihinsel bir süreçtir.
5. Bir örgütte karar süreci, Değişiklik yapmak, İnsanları etkilemek. Anlaşmazlıkları çözmek, Çatışmaları halletmek gibi sorunları çözmek üzere kullanılır.
6. Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz.
7. Örgütte her karar kendi basamağında alınır.



Karşılaşılan sorunlara, ihtiyaçların durumlarına ve ortama göre kararlar alınır. Bu karar alma biçimleri şöyledir (Taymaz, 2003: 46-47):

1. Kişisel; Yönetici kararları kendi başına verir.
2. Danışma yoluyla; Yönetici uzman veya yardımcılarıyla verir.
3. Grupla çalışma; Yönetici grupla birlikte karar verir veya gruba karar verir.
4. Yetki ve sorumluluk kendisinde kalır.
5. Yetki devri; Yönetici yardımcılara görevle birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu verir.

Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve bu noktadan itibaren iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini takip ettiği ve sonucunda bir tercih yapılarak sonuçlandırılmasına kadar ilerleyen bir süreçtir. Karar verme sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar olmakla beraber karar verme süreci beş aşama içerisinde incelenmektedir.

**Tablo 2.** Karar Verme Aşamaları

	1. Bölüm	2. Bölüm	3. Bölüm	4. Bölüm	5. Bölüm
<b>VERİ BİLGİ DATA</b>	Amaç belirleme veya sorun tanımlama	Amaç ve sorunları irdeleme/ öncelik belirleme	Alternatif belirleme	Alternatifleri irdeleme ve değerlendirme	Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma

**Kaynak:** Koçel, (2003: 80-82).

Karar verme sürecinde kişinin veya yöneticinin öncelikle karar vermesini gerektirecek bir durum olması gerekir. Daha sonra bir amacın belirlenmesi ve sorunun anlaşılması gerekir. Bu aşamadan sonra eldeki bilgiler çerçevesinde amaç ve sorunların değerlendirilmesi ve önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Amaca ulaşmayı ya da sorunu çözmeyi sağlayacak çeşitli alternatifler ortaya konmalı ve daha sonra bu alternatifler değerlendirilerek seçim yapılmalıdır. Karar sürecinin ardından kararı takip etmek gerekir. Verilen kararın sonuçlarının takip edilmesi ve

değerlendirilmesi alınacak yeni kararlara da bir yol gösterici olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 31).

#### **2.4.2. Planlama ve Aşamaları**

Yönetim fonksiyonu, belirli bir amaca ulaşmak için insan, hammadde, zaman, bilgi ve sermaye gibi kaynakları bir araya getirerek bunların bir amaç hedefinde etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaya çalışır. Modern işletmecilik akımlarının ortaya çıkması ile bu fonksiyonun birinci adımı planlama olarak belirlenmiştir. Planlama işletme biliminin pek çok araştırmacısı tarafından tanımlanmış ve yorumlanmıştır (Kaya, 2008: 2).

Fayol'a (2005: 53) göre planlama, yönetimin tamamı demek değilse bile onun esaslı bir kısmı demektir. Planlama bu durumda geleceği görmek ve ona hazırlık yapmaktır.

Bir örgütte planlar kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli olarak hazırlanırlar. Kısa vadeli planlar, bir yıl veya daha kısa süreli olarak hazırlanırlar. Orta vadeli planlar, bir yıl ve beş yıllık olarak hazırlanırlar. Uzun vadeli planlar ise, beş ve on beş yıllık planlar olarak hazırlanırlar. Bu hazırlanma işlemleri aşağıdaki gibidir (Bursalıoğlu, 2008: 132-137).

- Var olan durumu belirleme,
- Hedefleri koyma,
- Eldeki kaynakları belirleme,
- Tercih seçeneklerini tarama,
- Kararlaştırma, maddeleştirme,
- Planı tasarlama,
- Yetkililerin görüşünü alma,
- Planı tekrar kontrol etme ve geliştirme.

#### ***Planı Uygulamaya Koyma Yolları***

Plan hazırlandıktan sonra uygulama sırasında yöneticilerin, örgütte çalışanları etkilemesi ve başarı ile uygulayabilmek için bazı faaliyetlerde bulunması gerekir (Taymaz, 2009: 39). Bu faaliyetler;

- *İnandırma*; anlatma, benimsetme, öğütme, örnek verme.

- *Özendirme*; karara katma, yetiştirme, yararlarını açıklama, algılatma.
- *Liderlik*; yol gösterme, destek sağlama, uygun yöntem seçme, yer ve süre belirleme.
- *Baskı yapma*; emretme, etkileme, pazarlık yapma, yetki kullanma.

### 2.4.3. Örgütlenme

Örgütlenme, amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve imkânları bir arada toplamaktır (Tortop, 1990: 71). Örgütlemeyi bir süreç olarak ilk defa Henri Fayol ele almıştır. Daha sonra Gullick ve Urwick 1937 yılında yayınladıkları eserlerinde yönetim süreçlerini POSDCORB (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim) şeklinde formüle ederek örgütlenmeyi planlamadan sonra gelen bir süreç olarak bu formülde belirtmişlerdir.

Yiyecek-içecek işletmelerinde örgütlenme süreci, planlamada belirlenen amaç ve hedeflerin kontrol edilmesiyle başlar. Daha sonra planların uygulanabilmesi için gerekli çalışma ortamı ve fiziksel koşullar hazırlanır, bölümlendirilir (mutfak, servis, bar, kasa gibi) yapılacak işler sırayla belirlenir; araç ve gereçlerin yerleştirilmesi yapılır; her iş bölümü için çalışan sayısı belirlenir (norm kadro); işe alınacak çalışanın yetenek, bilgi ve tecrübeleri belirlenir. Çalışanı işe almadan önce her bir işin özelliklerini gösteren iş ve görev tanımları yapılır (Denizer, 2005).

### 2.4.4. İletişim

İletişim, insanların birbirleriyle anlaşmasını sağlayan bir fonksiyon olmakla birlikte işletmelerde bilgi akışının artırılması yoluyla güç ve otorite kurulmasıdır (Çavdar, 2009: 22). İletişim, bir kaynaktan sonuca ulaşmak için bilgi, veri ve duyguların, kanallar aracılığıyla aktarılması ve sonucun yanıtlanmasıdır (Ceylan, 2003: 9). İşletmelerde iletişimin iyi ve olumlu olması çalışanın işe olan devamlılığı, işletmeye bağlılığı, üretkenliği, verimliliği, moral ve motivasyon gibi faktörler açısından olumlu sonuçların elde edilmesine yardımcı olur (Özarallı ve Torun, 2011: 102). İnsan ilişkileri için vazgeçilmez olan iletişim işletmeler için de vazgeçilmezdir (Halis, 2000: 217-218).

İletişim topluluk halinde yaşayan insanların konuşabilmeleri, anlaşabilmeleri ve ilişki kurabilmeleri için gereklidir. İletişim, bireysel olduğu

kadar toplumsal olarak da ön plana çıkar ve topluluk içinde iletişimin önemi artar. İnsanlar iletişim kurdukça toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmektedirler. İnsanlar, iletişim sayesinde bilgiyi diğer insanlarla paylaşabilirler. Bu paylaşım sayesinde toplumlar gelişim göstermektedirler (Elmas, 2017).

İşletmelerde iki çeşit iletişim yöntemi vardır. Bunlar, Formal ve informal iletişim yöntemleridir. Formal iletişim, bilgi ve yönlendirme akışını yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya olarak belirler. Informal iletişim ise, işletmenin merkezini oluşturmaktadır. Çalışanların; informal gruplar oluşturarak bilgi paylaşımında bulunmaları, şirket içi sohbetlere katılmaları, örgütlerdeki kabul edilemez davranışların daha kabul edilebilir bir duruma gelmesini sağlamak amacıyla yapılır. Bunun yanı sıra, birlikte vakit geçirmek informal iletişim kurmaları ve yöneticilerin çalışanlarını informal olarak ziyarete gitmeleri örgütlerdeki informal iletişim kanallarının belli başlıları arasında yer alır (Bektaş ve Erdem, 2015: 126). Diğer bir tanıma göre Informal iletişim, iş hayatına, mutluluk ve renk katmaktadır. İş yerindeki motive olma ihtiyaçlarının hepsi, iş arkadaşları arasında meydana gelen ilişkiler ve kendiliğinden doğan eğlence faaliyeti ile karşılanmalıdır.

Erdil vd.. (2004: 24) bir tekstil firmasında çalışma koşullarıyla ilgili yaptıkları araştırmada yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş tatminini en fazla arkadaşlık ortamını etkilediği bulunmuştur.

#### **2.4.5. Koordinasyon**

Koordinasyon, işletmenin hedefe ulaşması için yapması ve yapılması gereken faaliyetlerin hedefler doğrultusuna ilerleme fonksiyonudur (Ersoy, 1997).

Koordinasyon fonksiyonun etkin bir şekilde işleyebilmesi için birtakım ilkelere uyulması zorunludur (Dinçer ve Fidan, 1996). Bu ilkeler aşağıdaki gibidir:

- Koordinasyon sağlayacak kişiler görüşüp buluşmalıdırlar.
- Koordinasyon sürekli olan bir fonksiyondur.
- Planlama yapılmadan önce iyi bir koordinasyon yürütme işlemine gidilmelidir.

- Problemlerin ve faktörlerin karşılıklı dikkate alarak koordinasyon edilmelidir.

### 3. İŞ TATMINSİZLİĞİ

İşletmelerin, çalışanlardan beklenti içerisinde oldukları verimi elde etmek için kendilerine düşen görevleri yerine getirmek, gereken iletişim şekillerini benimsemek ve hiyerarşik sistemi her şeyin önünde tutarak hareket etmeleri; aynı zamanda çalışanlarını göz ardı ederek davranış sergilemeleri sonucunda, çalışanlar nezdinde ortaya çıkan duyguların sonucudur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

İş tatminsizliği, çalışanın işle ilgili yaşamından memnun olmaması, iş yerinde arkadaş çevresinin olmaması, çalışma koşullarının iyi olmaması, ast ve üstleriyle ilişkilerinin iyi olmaması, ücretin düşüklüğü ve yaptığı işin saygınlığının az olmasından dolayı kaynaklanmaktadır. Tüm bu tatminsizliğin sonucunda çalışanda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir. İş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları vardır.

#### 3.1. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN BİREY AÇISINDAN SONUÇLARI

Birey, hayatının büyük bir kısmını işyerinde geçirdiği için iş tatminin düşük olması çalışanın işine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak bireyde işe olan ilgisizlik, devamsızlık, verimsizlik gibi etkenleri ortaya çıkarmaktadır. Bu durum neticesinde hem birey hem de örgüt zarar görmektedir (Şahal, 2005: 73).

Kaya'nın (2010: 231) Doğu Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerin çalışan işgörenlere yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların sevdiği işi yaptıkları zaman, işlerinde sorumluluk verildiği zaman, ücretin iyi olması ve amirlerle iletişiminin iyi olması iş tatminin sağlandığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra çalışma saatlerinin uzun olması, ülkedeki ekonomik krizlerin yaşanması gibi nedenlerden dolayı da birey iş tatminsizliği yaşamaktadır.

Çalışanın işe olan tatminsizliği sonucunda kendi üzerindeki etkilerini şöyle sıralayabiliriz:

### **3.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları)**

Pek çok savunma mekanizmaları olmakla birlikte bunları, saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak dört başlık altında toplanmaktadır.

**Saldırganlık:** En yaygın savunma mekanizmasıdır. Fiziksel ve fiziksel olmayan saldırganlık biçiminde kendini gösterir. Çalışan, saldırıyı bazen kendini hayal kırıklığına uğratan kişiye yöneltirken, bazen de bu hayal kırıklığına sebep olan diğer kişilere veya etrafındaki objelere yöneltir. Örneğin; sabah eşiyle tartışan yönetici işyerine geldiğinde astlarının yaptığı hiçbir işe beğenmeyerek sinirini onlardan çıkarmaktadır (Üçüncü, 2016: 28).

**Çekilme:** Bireyin, saldırganlıktan sonraki ikinci savunma mekanizmasıdır. Bu savunma mekanizması, işyerinde başkalarıyla tartışmaktan ve haksızlığa düşmekten çekinen ve bu durum yüzünden her şeye olumlu bakan ve hiçbir şeye hayır diyemeyen içine dönük bireylerde görülür. Yine bu durum neticesinde de işe devamsızlık ve işten ayrılımlar meydana gelecektir (Üçüncü, 2016: 28).

**Direnme:** Çekilme ve saldırganlık savunma mekanizmalarına göre daha olumludur. Birey, kendine daha fazla güvenir. Dışa dönük bir yapısı vardır. İsteddiği hedefe ulaşması ast ve üstleri tarafından engellenmek istense bile başarı çabasını artırıp önündeki engelleri kaldırmayı daha çok isteyip olumlu sonuçlar almayı isteyecektir (Salha, 2012: 35).

**Uzlaşma:** Olumlu savunma mekanizmalarından biridir. Bu savunma mekanizmasında, birey ulaşmak istediği hedefe bir şekilde engellenip ulaşamayınca hedefinden vazgeçmez ve buna karşılık kendisine bir alt hedef bulup ona ulaşmak için elinden gelen başarıyı gösterir (Salha, 2012: 35).

Sonuç olarak, hedefine ulaşmak isteyen birey, olumsuz saldırganlık ve çekilme savunma mekanizmalarını kullanırken bunun yanı sıra olumlu olan direnme ve uzlaşma savunma mekanizmalarını kullanabilir.

### **3.1.2. Gerilim (Stres)**

İş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı engelleme, saldırganlık davranışları ile bitiremeyip içine atıyorsa tatminsizlik yaşayan birey kendine stres yapar ve çeşitli gerilim tepkileri göstermeye başlar (Şahal, 2005: 76).

Selye, sürekli gerilim durumunda bulunan bireyin göstereceği fizyolojik tepkileri Genel Uyum Sendromu ile açıklamıştır. Bu, alarm tepkisi, direnme evresi ve bitkinlik evresi olmak üzere üç evreden oluşan bir oluşumdur.

Gerilime karşı gösterilen tepkiler bu kadar karmaşık değildir. Bireyin günlük faaliyetlerini yapmasını engelleyemez. Bu sebeple stresin belirtileri temelde fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak iki başlık altında toplanabilir. Fizyolojik tepkiler; alkol uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, hazımsızlık, karıncalanma, bozuk cümle kurma, kaza yapma vb. eğilimlerle ortaya çıkar. Psikolojik tepkiler; aşırı kaygı, saldırganlık, vurdumduymazlık, depresyon, asabiyet, çabuk öfkeleneme, huysuzluk, karar verememe ve motive olamama, kolay tahrik olma, kesinliğe önem verme gibi şekillerde kendini gösterir (Üçüncü, 2016: 30).

Stres, insanların yaşamlarını çok yakından etkilemektedir. Her insanda stres farklı etkiler vermektedir. Strese karşı bilinç geliştirilmesi ve duyarlı olunması insanların çevresine uyum ve düzen sağlamasına neden olacaktır.

Öncelikle kişiyi strese yönelten etkenler bilinmelidir. Daha sonra bu etkenlere karşı ne gibi önlemler alınabileceğine ışık tutar. Stres denetlenebilir olması ve bu önlemlerin uygulanmaya koyulması insanları cesaretlendirmektedir (Durna, 2006: 320).

### **3.1.3. Kişilik Bozuklukları**

İş tatminsizliği yaşayan çalışan kendini zayıf ve yeteneksiz hissederken bir yandan da kurtulmaya çalışır. Ancak, bu durumda iken normal savunma mekanizmalarının aksine ikinci sırada olan nevrozu ya da üçüncü sırada olan psikozu seçer. Bu savunma mekanizmaları aslında bir takım kişilik bozukluklarıdır. Nevrozun en belirgin özelliği kaygıdır. Kaygı günlük yaşantıda en sık gözlenebilen bir haldir. Kaygı bazı durumlarda o denli şiddetlidir ki dışardan herhangi bir kişi tarafından gözlenebilir. Birey mantıksız davranışlar gösterir. Bazen bir davranışı defalarca tekrarlar (Salha, 2012: 36).

Psikozlu birey, kendindeki hatanın farkında değildir. Hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Davranışları tüm olarak kötü uyumludur. Hem kendisi için hem

de başkaları için tehlikeli olma ihtimali vardır. Bu nedenle tedavi görmeleri gerekmektedir (Keser, 2006: 134-137).

### 3.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

İş tatminsizliğinin sonuçları, çalışan kişilerde savunma mekanizmalarına başvurma veya psikolojik bozukluklarla kendini gösterirken, örgütte başta iş performansı olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaları ve çatışmaların artması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi gibi önemli olumsuzluklarla karşımıza çıkmaktadır. Bunlar örgüt açısından istenmeyen durumlardır ve büyük mali kayıplara neden olmaktadır (Toplu, 2010: 58).

#### 3.2.1. Düşük İş Performansı

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar üç farklı sonuca ulaşmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne Araştırmalarına dayanan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği performansının ve verimliliğinin de yüksek olacağı şeklindedir. Ancak Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığı yönündedir. Kuşkusuz bu iş tatmini olan işçinin daha verimli işçi olacağını düşünenlere karşı oldukça ciddi bir bulgudur. 1964 yılında Vroom'da Brayfield ve Crockett'in sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşmış. Üçüncü görüş ise tatmin ile performans arasındaki ödülleri gibi birçok değişkenden etkilendiğidir (Keser, 2006: 63-72).

Bazı araştırmalar tatmin ile performans arasında güçsüz bir ilişkiye rastlamışlar. Yüksek performans düzeyi olan işgörenler daha fazla tatmin olacakları sonucuna varmışlardır. Lawler ve Porter ise bu iki değişken arasına üçüncü bir değişken olan ödülü ele alarak performans tatmin arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Modele göre performans ödüle yol açar ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş tatminine ulaşılır. Yüksek çaba performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde tatmin artışı sağlar (Üçüncü, 2016: 31). Örnek olarak, işletmelerde ayın elemanı seçilir ve o kişiye hediye verilir. Ya da işletme için önemli olan bir işi işgören yaptığında ona prim veya hediye verilir.



### 3.2.2. Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin işletmeye herhangi bir mazeret bildirmeden ve haber vermeden gitmemesi veya bildirip haber verse bile kabul edilebilir bir şey olmadığı halde işine gitmemesi durumunu kapsamaktadır. İşgörenlerin ileri sürdükleri mazeretlerin kabul görüp görmeyeceği konusu da işletmeden işletmeye farklılaşmaktadır. Mazeretli işe devamsızlık, işletmenin kabul ettiği mazeretler veya durumlar karşısında (örneğin sağlık sorunları gibi) işgörenin işe gelmemesi davranışıyla ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2011: 25).

Yaşlı çalışanların çoğunlukta olduğu bir bölümde veya işte bir çalışanın aile ve çocuk sorunları diğer çalışanlar tarafından daha anlayışla karşılanabilir. Tam karşıt durumunda, grupta genç çalışanların fazlalığı söz konusu ise, bu durum genç çalışanlar üstünde iş yükünü artırabilir. Eğer grubun çalışanları yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri açısından homojen olarak bir dağılım göstermiyorsa bir çalışanın işe devamsızlığı diğerlerinin iş tatminini etkileyebilir (Şahin, 2011: 27).

İşletmelerde işinden tatmin olmayan işgören işe gelmek istemediği için devamsızlık yapar. Bu devamsızlıklar hem çalışana hem de işletmeyi maddi ve manevi açıdan olumsuz yönde etkiler.

Şenel'in (2012: 1) yaptığı bir araştırmaya göre çalışanların devamsızlıkları işletmeyi olumsuz yönde etkilediği bulunmuş ve işletmeye bir yıl içinde yaklaşık olarak 76.000 TL zararı olduğu sonucuna varılmıştır.

İş tatminsizliği, işgörenin yaptığı işi sevmemesi, fiziki durumunun işe uygun olmaması, çalışma şartlarının iyi olmaması, ücretinin düşük olması ya da çalışma saatlerinin uzun olması işgörenin devamsızlık yapmasına neden olmaktadır. Devamsızlık yapan işgören bir süre sonra işten ayrılmayı planlamaktadır ya da yönetici tarafından işten çıkarılmaktadır.

Korkmaz ve Özkara'nın (2012: 219) yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre, İşçi işe sebepsiz yere devamsızlık yaparsa işten çıkartırım ve işçi, işe sık sık devamsızlık yapıyorsa işten çıkartırım ifadelerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

### 3.2.3. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 13. maddesinde iş kazasının tanımına yer verilmemiş, sadece iş kazası sayılan haller sayılmıştır. Söz konusu maddeye göre;

- a) Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
- b) İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle; sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeniyle,
- c) Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- d) Kanunun 4/a maddesi kapsamındaki emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- e) Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş geliş sırasında meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen özre uğratan olaydır.

İş kazaları ile ilgili verileri iş tatmini ile ilişkilendirilen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Vroom'un iki çalışmasından birinde somut negatif ilişki bulunmuş, diğerinde ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Pek çok kazanın basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine ilişkin önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge olmamaktadır (Salha, 2012: 39). İş kazaları şans etkeninin dışında teknik etkenlerden (iş araç gereçlerinin yetersiz ya da aksaklıkları olması gibi) kaynaklanabileceği gibi, kişinin dikkatsizliği, yetersiz davranışı, belirli bir işi yapabilecek yetişkinlikte olmayışı, kişinin işe karşı uyumu, işe karşı ilgisizliği gibi kişisel nedenlerden de kaynaklanabilir (Üçüncü, 2016: 32).

Turizm sektöründe iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili risk faktörleri bireylerin fiziksel yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratmamakta, aynı zamanda iş tatmini, üretkenlik ve verimliliğin düşüşüne sebep olarak işle ilgili performanslarını da olumsuz etkileyebilmektedir (Özer, Tüzünkan ve Köse, 2013: 1146).

### 3.2.4. Çatışmalar

Tüm canlılar yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediğinde eğer bir engelleme ile karşılaşarsa

sıkıntı ve gerginlik meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine engel teşkil eden olaylardan ve sıkıntılardan doğan gerginliklerdir (Bingöl, 1996: 261).

Karcioğlu ve Alioğulları'nın (2012: 233) Erzurum'daki bankalarda çatışma ile ilgili yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre, bankalarda çalışan personelin iş arkadaşlarıyla aralarındaki çatışmanın nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar arasında çatışma arttıkça, çalışanlar bu çatışmaları çözmekte problem çözme tarzının kullanımı azalırken, kaçınma ve zorlama tarzının kullanımı artmaktadır. Erzurum'daki banka çalışanları çatışma oluştuğunda problem çözme tarzını kullanmadıkları görülmüştür. Banka çalışanları "İş arkadaşlarımızla iletişimimizde tikanlıkların olması", "Kişiliklerimizin uyuşmaması" gibi maddelerden oluşan kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmek için en fazla kaçınma tarzı yöntemini daha sonra zorlama, uzlaşma ve uyma tarzlarını kullandıkları bulunmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın ikinci bölümünde işten ayrılma niyetinin tanımı, işten ayrılma niyetinin hem işletme hem de çalışan için önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir. Son olarak da işten ayrılma niyetinin önlenmesi konusunda örgüt, çalışan ve iş-çalışma koşulları bazında alınabilecek önlemler hakkında bilgi verilecektir.

#### 1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Serbest ekonominin yoğunlaşmasıyla başlayan örgütler, çalışanların, aynı işi yapabilecekleri ve kendilerine daha iyi çalışma koşulları sağlayan iş yerlerine doğru yönelmelerine de neden olmuştur (Şimşek ve Kara, 2017: 85). Çalışanlar bazen herhangi bir sebepten dolayı işlerinden ayrılmak isterler. Bu isteklerine neden olan etkenler değişmediği zaman bu istekleri eyleme dönüşür.

İşten ayrılma niyeti örgütlerde önemli ölçüde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların işten ayrılmaları örgütlere yüksek oranda masraf çıkartıp verimli, etkili misafir hizmetlerini engelleyebilir (Hsiao, Auld ve Ma, 2015: 104).

Literatür incelendiğinde birçoğunda işten ayrılma niyeti kavramının tanımının yapılmadığı ve bu kavramın; iş devri niyeti, elde tutma ve işte kalma niyeti kavramları ile neredeyse aynı anlamlarda kullanıldığı ya da aynı ölçme aracı ile değerlendirildiği görülmektedir (Yaprak, 2009: 17).

Bir dönemde işletmeye alınan çalışanların bir süre sonra, işletme içi ve-veya işletme dışı nedenlerle kendi isteği ile işten ayrılması veya işletme yönetimince işine son verilmesi sonucunda yerlerine yeni çalışanların işe alınması ile oluşan işgücü hareketi zamanıdır (Tambay, 2006: 5).

İşgören devri, bir dönemde iş yaşamında ortaya çıkan birçok faktör çalışanların işgücü devir hızını etkilemektedir. Bu faktörler (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95);

- İşletmenin ücret ve terfi politikası,
- Yönetimin tutumu,
- Ülkenin genel ekonomik durumu,
- Toplumsal faktörlerin dışında; daha iyi iş bulma beklentisi,
- Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, performans, stres, iş arkadaşlığı gibi faktörler işgücü devir hızını belirlemekte ve işten ayrılma niyetlerini veya ayrılmama niyetlerinin nedenlerini ortaya koymaktadır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların çalıştıkları çalışma şartlarından, çalıştığı bölümden duymuş olduğu rahatsızlıktan dolayı işletmeden ayrılmayı düşünmesi veya niyetlenmesidir ( Karataş, 2013: 60).

Bu bölümde işten ayrılma niyeti ve işgören devir hızının tanımı ile işten ayrılma niyeti/davranışının nedenleri hakkında bilgi verilmiştir.

İşten ayrılma niyetini Rusbult vd., (1988: 599) “Çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Örgüt içerisinde, çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda, çalışanların sahip olduğu iş tatmini ve performansı olumsuz şekilde etkilenebilmekte, bunun sonucunda da çalışanlar işten ayrılma düşüncesi içerisinde olabilmektedir. Bu anlamda işten ayrılma davranışı, geri çekilme olarak bir savunma şekli ve bireyin çalışma ortamında algıladığı gerilimlerden kaçması olarak düşünülebilir (Eren, 2012).

İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti oluşur. İşten ayrılma niyeti iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır. İşten ayrılma bir bireyin kendi isteği ile işi bırakmasıdır (Gaertner, 2000: 479).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işleriyle ilgili tatminsizlik duymaları sonucu işten ayrılmayı düşünmeleri olarak ifade edilebilir. Bu kavram ile anlatılmak istenen

çalışanların yalnızca işten ayrılma niyetine sahip olup bunu henüz eyleme geçirmemiş olmalarıdır (Gerçek, Atay ve Dündar, 2015: 74).

İşten ayrılma niyetiyle ilgili literatürde farklı araştırmacıların birçok tanımlaması bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

İşten ayrılma niyeti; “ bir örgütte çalışan kişinin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili niyetidir” (Şahin, 2011: 279).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işletmede kalma ile ilgili kararının yansıması ve “çalışanın bir iş yerindeki işini bırakma ile ilgili niyetidir” (Nazim, 2008).

Çalışanın kişisel, örgütsel ve dışsal faktörlerden etkilenip bu faktörlerden dolayı işi hakkında karar verme durumudur (Mobley, 1977, akt: Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

Çalışanın iş yerine yabancılaşması sonucunda iş tatminsizliği yaşayıp işten ayrılmayı düşünmesidir (Kurtulmuş ve Yiğit, 2016: 886).

Çalışanın iş yerinde gördüğü bezdirici davranışların neticesinde işten ayrılmaya niyetlenmesidir (Sökmen ve Mete, 2015: 288).

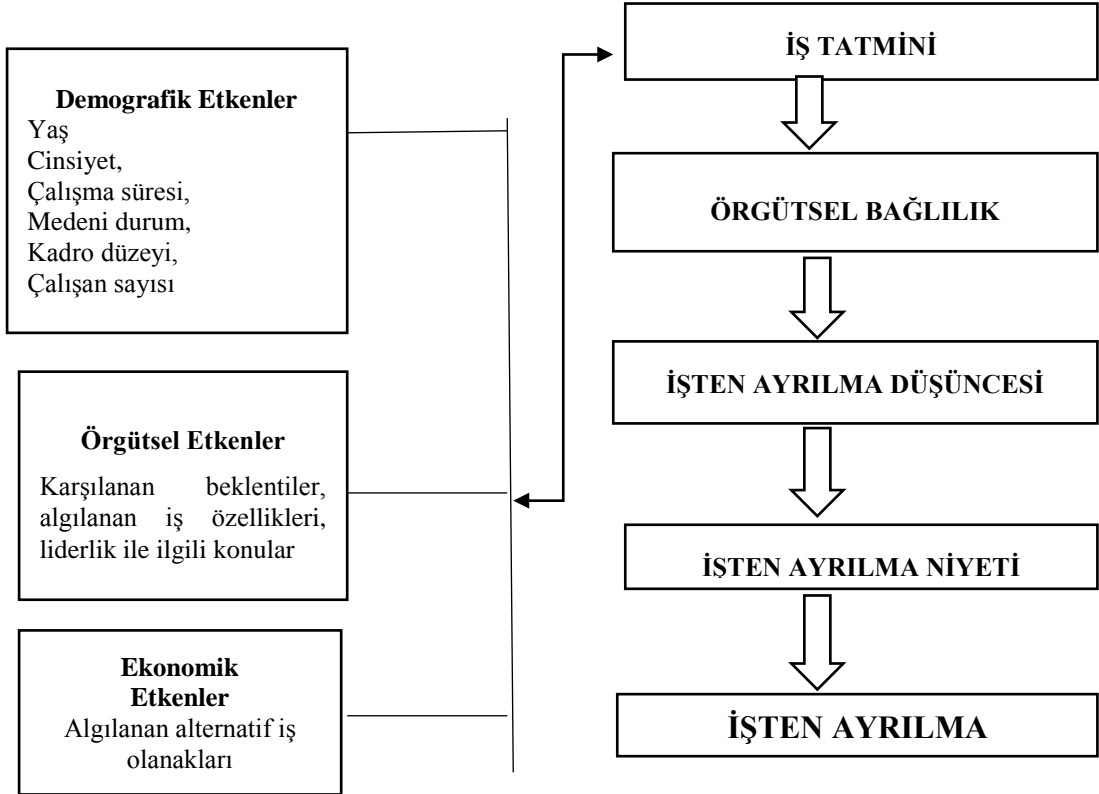
İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir zamanı takip etmekte ve bu zaman birçok unsurdan etkilenebilmektedir. Mobley vd. (1977) bu zamanı beş aşamada incelemiştir.

İlk aşamada çalışanlar mevcut işten memnun olup olmadıklarının kararını vermektedir. İkinci aşamada, işten ayrılmayı düşünmekte ve işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını değerlendirmektedir. Üçüncü aşamada çalışanda işten ayrılma düşüncesi kesinleşmekte, buna yönelik alternatif iş olanakları aranmaktadır. Dördüncü aşamada çalışan, alternatif işler ile mevcut iş arasında kıyaslama yapmaktadır. Beşinci ve son aşamada ise çalışan, ya işten ayrılma davranışını göstermekte ya da işletmede çalışmaya devam etmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 278).

Ancak You (1996), Mobley vd.,'nin (1977) oluşturduğu modeli geliştirmiş ve Mobley vd.,'nin (1977) modelinde de olduğu gibi sadece kadro düzeyi, karşılanan beklentiler, liderlikle ilgili konular ve algılanan alternatif iş olanaklarının işten ayrılma davranışı sürecini doğrudan etkilediğini; ancak yaş, cinsiyet, hizmet süresi,

medeni durum, çalışan sayısı ve iş özelliklerinin doğrudan etkilemediğini belirtmiştir. İşten ayrılma düşüncesi, iş tatmininden daha fazla etkiye sahiptir. Bu noktada iş tatmini karşılanan beklentilerden etkilenmekte ve kadro düzeyi de örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisi konumundadır. İşten ayrılma düşüncesinin belirleyicisi konumunda örgütsel bağlılık da önemli bir etkidir.

**Tablo 3. Mobley İşten Ayrılma Niyeti Modeli**



**Kaynak:** You, Young Jae,(1996: 56).

İşgören devri literatürde birçok isimle anılmaktadır. Bunlar arasında “İşgücü devri”, “işçi devri”, “personel devri”, “çalışan devir hızı”, “işgören hareketliliği”, “işgücü devir oranı”, “işgören değişim çabukluğu”, insan kaynakları değişim hızı” vb. ifadeler kullanılmaktadır. Bu yaklaşımların çoğu genelde aynı temayı işlemektedir.

İşgören devri kavramı, günümüz işletmeleri açısından dikkate alınan önemli bir konudur. Çünkü işgören devrinin derecesi o işletmenin işe alım sürecinde yapmış olduğu seçimlerinin ne kadar doğru ve sahip olduğu işgörenleri elinde tutabilmedeki başarısının da bir göstergesidir. işgörenlerin iş ile arasındaki uyum da işgören devri

açısından önemlidir. Çünkü uyumun yüksek olduğu işletmelerde işgören devri az yaşanırken; uyumun düşük olduğu işletmelerde işgören devri daha yüksek oranlarda gerçekleşmektedir (Kazak, 2012: 31).

Yapılan araştırmalarda, personel devir oranının yüksek olması durumunda, işgörenlerin verimliliğinin azaldığı, üretim kalitesinin düştüğü belirlenmiştir. Bu araştırmalarda personel devir oranının düşürülmesi için; personelin iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılığının artırılması ile çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Tuna, 2007: 47). İşgücü devri, bir örgüte giren ve çıkan işgücü hareketidir. İş ve işçi bulma kurumu, işgücü devrini şu şekilde tanımlamıştır: “İşçi devri, işyerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma sonucunda çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir” (Türker, 2013: 57).

İşgören devri, belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personel sayısının ortalama toplam personel sayısına oranlanmasıyla bulunur (Eren, 2008).

**Tablo 4.** *Gönüllü Devir ile Gönülsüz Devir Nedenleri*

	<b>GÖNÜLLÜ DEVİR</b>	<b>GÖNÜLSÜZ DEVİR</b>
<b>ÖNLENEBİLİR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başka iş yerinde daha iyi bir ücret.</li><li>• Başka iş yerinde daha iyi çalışma koşulları.</li><li>• Yönetim veya şeflerle ilgili sorunlar.</li><li>• Başka iş yerinde daha iyi bir yönetim anlayışı.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zorunlu emeklilik.</li><li>• İşten çıkarılma.</li><li>• İstifa.</li></ul>
<b>ÖNLENEMEZ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Daha başka bir mekâna taşınmak.</li><li>• Çocuk bakımı için evde kalma.</li><li>• Hamilelik ve belli bir döneme kadar geri dönmeme.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Önemli sağlık sorunları,</li><li>• Ölüm.</li></ul>

**Kaynak:** Jewell. & Siegal, (1990).

İş gücü devrinin iki yönü vardır. Bunlar, gönüllü işten ayrılma ve gönülsüz işten çıkarılma durumudur. Gönüllü işten ayrılma çalışanın kendi kararını yansıtırken, çalışanın işten çıkarılma kararı işverene aittir (Kaynak, 1998). İşgörenin kendi isteği ile işini terk etmeye karar vermesine gönüllü işten ayrılma, işletme



tarafından işine son verilmesi sonucu işten ayrılmasına da gönülsüz işten ayrılma denilmektedir (Cesur, 1998). İşten ayrılmalar ister gönüllü olarak ister gönüllü olmayarak olsun, örgütün işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetleri artıracığından örgütün hem karlılığını hem de verimliliğini düşürecektir. Bunun yanı sıra işgören tatmin olmayacağından düşük performans gösterecektir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95).

Tablo 4'e göre, gönüllü iş devri, iyi bir ücret, iyi bir çalışma ortamı, iyi ast üst ilişkileri ve iyi bir yönetim anlayışı önceden önlenebilir ve kontrol altına alınabilen bir durumdur. Gönülsüz iş devri ise, sağlık sorunları ve ölüm gibi nedenlerle önlenemeyen ve kontrol altına alınamayan durumlardır.

## **2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ**

İşgörenler için kendilerine en uygun işi bulmak ne kadar önemli ise işverenler içinde en doğru işgöreni seçmek önem arz etmektedir. Bu açıdan ele alınınca işten ayrılma niyetinin önemi üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; ekonomik açıdan işten ayrılma niyeti, işletme açısından işten ayrılma niyeti ve çalışan açısından işten ayrılma niyetidir.

### **2.1. EKONOMİK AÇIDAN İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ**

İşgücünün işletmeler arasında ve bölgeler arasında iş değiştirmesine emek seyyalyeti denilmektedir. İşgücü piyasasında arz ve talep dengesi bu hareketliliği belirleyen en önemli unsur olmaktadır. Emek seyyalyeti, çalışma ve çalıştırma özgürlüğünün var olduğu bir iş piyasasında, emek arz ve talebinin buluşmasını ve denge haline gelmesini sağlamaktadır. Bu durumun ekonomiye olumlu etkisi, kendini sektörler arası, meslekler arası ve bölgeler arası göstermesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın rızası ile işten çıkması, diğer sektörlerdeki gelişmekte olan işletme veya sanayilerin ihtiyaçlarını giderdikleri sürece makroekonomik açıdan yararlı olacaktır (Şimşek vd. 2014: 281).

İşten ayrılma niyeti, istihdam alan sektörler nitelikli işgücü elde ettiklerinden büyüme ve gelişme fırsatı bulmaktadırlar. Bu durum sektörü başarıya götürmekte ve ülke ekonomisini canlandırmaktadır. Diğer yandan, nitelikli işgücünü kaybeden

sektörlerde gerileme yaşanması da ülke ekonomisini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, bu konuda ciddi önlemler alınması gerekmektedir (Türker, 2013: 87).

## 2.2. İŞLETME AÇISINDAN İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ

Süreklilik / devamlılık faktörüne bakıldığında, bu faktörün hem çalışanlar için, hem de örgütler için geçerli olduğu söylenebilir. Ama günümüz örgüt yapılarına bakıldığında bu modelin değişen şartlarla birlikte farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre, örgütlerdeki İşgücü devri artmakta ve örgütlerin yaşam süreleri de giderek azalmaktadır. Bundan dolayı, örgütlerin çalışanlarını kurumda tutması önemli öncelikleri arasındadır (Türker, 2013: 67).

İşgören devir oranı yüksek olan örgütlerde, kaliteli hizmet sunmak ve bunun sürekliliğini sağlamak kolay değildir. Hizmet kalitesinin yüksek düzeyde tutulması, nitelikli çalışanla mümkündür. İşe yeni alınan çalışan, işe uyum sağlama sırasında genellikle yüksek oranda hata yapar. Bu hatalar, hem işletmeye maddi zarar verir, hem de misafirler üzerinde olumsuz etkilerde bulunur. Buna bağlı olarak, işten ayrılmalar kontrol altında tutulmalı ve işgören devir oranının yüksek seviyelere çıkması önlenmelidir (Tuna, 2007: 47).

Örgütlerde özellikle iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde çalışanların işten ayrılmaları örgütün faaliyetlerinin aksamasına, diğer çalışanların daha yoğun şekilde çalışmalarına, hizmet ve üretim kalitesinde düşüş olacağından müşterinin memnuniyetsizlik yaşamasına neden olacaktır. Ayrıca, çalışanın işten ayrılmasıyla yerine yeni bir çalışan alınması da örgüt için ek bir maliyet getirecektir (Demir, 2002).

Michaud (2000) ABD İşgücü Departmanının (United States Department of Labor) hesaplarına göre yeni işe alınan bir kişinin yıllık maaşının üçte biri yerine koyma maliyeti olarak harcanmaktadır (Demirkıran ve Erdem, 2014: 290). Yukarıda belirtilen olumsuz durumlara rağmen işten ayrılmaların olumlu etkileri de söz konusudur. Örneğin; İşgören devri çalışan sirkülasyonu yoluyla örgüte taze kan sağlayarak işletme uyumunun artmasına katkıda bulunabilir. Dolayısıyla belirli oranlarda işgören devrinin örgütler için normal ve sağlıklı olduğu söylenebilir. Bu sebeple, çalışan hareketliliğini takip eden insan kaynakları yöneticilerinin birey, grup

ve örgüt ihtiyaçlarını göz önüne alarak, bunlar arasında bir denge bulmaları önemlidir (Çakınberk vd., 2011: 256).

### 2.3. ÇALIŞAN AÇISINDAN İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ

Çalışan kendi isteği dışında işinden ayrılmak zorunda kalıyorsa çok büyük kayıplara uğrayabilmektedir. Bu kayıplar, ücret farkından doğan kayıplar, yeni işe alırken ücretin daha az olması, kaza yapma ve kazaya uğrama riskinin daha fazla olması, işsizlik sigortası, tatil ve ikramiye gibi avantajları kaybetmesi, yeni iş yeri çevresine uyum sağlamak gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecektir (Şimşek vd. 2014: 283).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın kariyerinde başarısızlığa yol açabilir ve kariyerinde ilerleme şansını ortadan kaldırabilir. Çalışan, yeni bir iş bulamama, ekonomik sorunlar yaşama ile alıştığı ekonomik ve sosyal çevreden uzaklaşma gibi olumsuz durumlara maruz kalabilir (Çakınberk vd., 2011: 256).

Çalışanların işten ayrılma niyetleri; işin kişiye uygun olmadığı durumlarda, yaş, medeni durum, işin güç olması, ücretin düşük olması, işyerinin uzak olması gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir. İşten ayrıldıktan sonra birey başka bir iş bulmakta zorlanabilir ya da bulduğu işe uyum sağlamakta zorlanabilir. Bu da kişinin motivasyonunu etkileyecek ve verimini düşürecektir.

### 3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ

İşgören devrini oluşturan nedenler işten ayrılma niyetinin nedenlerinin doğrudan belirleyicisidir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin nedenleri örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş veya rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları, ödüllendirme yapıları ile işin kendisi yani ücretidir. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere ciddi maliyetler getirmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160).

Cotton ve Tuttle (1986) da işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri üç grupta toplamıştır. Bunlar; çevresel etmenler, iş ile ilişkili etmenler ve çalışanın kişisel özelliklerdir (Türker, 2013: 74).

### 3.1. ÇEVRESEL ETKENLER

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ekonomik ve sosyal kaynaklar etkilemektedir. Bu etkenlerden işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman işletme açısından mümkün olamamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları işletmelerin gücünü aşmaktadır (Çağ, 2011: 102).

Çevresel faktörler; alternatif iş algısı, işsizlik oranı, katılım oranı ve sendika varlığından oluşmaktadır. Alternatif iş algısı işten ayrılma niyetini pozitif yönde, sendika varlığı ve işsizlik oranı ise işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Özellikle alternatif iş algısı ve sendikanın varlığı işten ayrılma niyetini yüksek oranda etkilemektedir (Şanlı, 2016: 28). Çevresel etkenlerin çıkış kaynağı, ülkenin ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar olarak gösterilebilir. Devletin ya da siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda oluşan ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü de etkileyen bu tür etkenler çalışanların işlerini kaybetmelerine yol açabilir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149).

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel etkenler;

1. Mevsimsel dalgalanmalar
2. Örgütlerde meydana gelen finans kriz dönemleri
3. Ülkenin kriz dönemleri
4. Başka mesleklerin toplumda daha çekici gözükmesi

#### 3.1.1. Mevsimsel Dalgalanmalar

Turizm çevredeki olumsuz şartlardan kolayca etkilenebilmektedir. Finansal krizler, okul tatilleri, hava şartları, mevsimsellik gibi birçok etken turizmi etkileyebilir. Turizm yılın belirli dönemlerinde yoğunlaşma gösterebilir. Bu yoğunlaşma genelde yazın deniz, kum ve güneş üçlüsüdür.

Mevsimsellik özelliğinden dolayı hizmet edilen misafir sayısına orantılı olarak istihdam edilen çalışan sayısı da artmaktadır.

Erdem ve Gezen'in (2014: 34) yaptıkları araştırmada, iş alımı için yapılan başvurularda 12 ay boyunca açık olan otellerin sezonluk otellere göre daha fazla başvuru aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni ise, sezon bittikten sonra işgörenlerin işten ayrılma durumunda kalmasıdır. Bunun sonucu olarak işletmelerde işgören devir hızı artacaktır.

### 3.1.2. Örgütün Finansal Kriz Dönemleri

Varoluşundan bu yana ihtiyaçlarını üretmek için çalışmak zorunda olan insanlar; karşılıklı bağımlılık şeklinde bir araya gelir ve topluluk oluştururlar. Varlığını sürdürebilme mücadelesinde oluşan olumsuz gelişmeler kriz olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde krizler ister ekonomik, ister çevreyle ilgili, ister sağlıkla ilgili olsun; bireyler ve işletmeler üzerinde ciddi ve önemli etkilere neden olmaktadır. Üretim güçlerinin gelişimi üretim ilişkilerinin gelişiminden fazla olduğunda, bu denge bozulması krizlere neden olmaktadır. İşletme alanındaki ekonomik krizlerde ise; meşruiyetini, varlığını ve üretimini devam ettirebilmeyi amaçlayan işletmelerin, insan faktörünü ihmal etmesine neden olabilmektedir. En küçük bir krizde insan faktörü göz ardı edilebilmekte, çalışanlar işten çıkarılabilmekte, temel ve yan hakları elinden alınabilmektedir (Tuğsal, 2016: 58).

Turgut, Beğenirbaş ve Omağ'ın (2016: 190), kriz dönemlerinde personel sayısındaki düşüş üzerine yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, işletmeler kriz dönemlerinde maliyetlerini azaltma yoluna gitmişlerdir. Personel sayısını azaltma işletmelerin kriz zamanlarında başvurdukları bir maliyet azaltma yöntemi olarak görülmektedir. Nitekim 106 mevduat bankası bu yöntemi kullanarak şube başına personel sayılarını kriz zamanında düşürmüşlerdir.

### 3.2. İŞ İLE İLGİLİ ETKENLER

İşle ilgili etkenler, diğer bir ifadeyle örgütsel etkenler, daha fazla işgörenin kendi rızası ile işten ayrılmasına neden olan etkenlerdir. Bundan dolayı, bu ayrılmaları örgüt tarafından önlenemez nedenler olarak da belirtmek mümkündür (Şimşek vd., 2014: 320).

Örgütte ilk kez çalışacak birinin işe yerleştirilme maliyeti, işe alınan kişiye ödenecek ücret, eğitim masrafları gibi maliyet sayılabilmektedir. Ayrıca devir hızının yüksek olması örgütte verim ve hizmet kalitesinde de düşüş olmasına sebep olacaktır (Demirel, 2012: 26). Bu etkenlerle işten ayrılma arasındaki ilişki literatüre dayanılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.2.1. Ücret

Günümüz ekonomik şartlarında işletmeleri rakiplerinden üstün kılan, bilgi ve insan faktörüdür. Örgütlerin; verimliliklerinde bu kadar etkili olan, insan kaynaklarına karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklardan belki de önemli ve temel olanı çalışanı tatmin eden bir ücret ödemektir (Yenipınar, 2005: 148). Çünkü ücret çalışanların yaşamlarını doğrudan etkileyen maddi kazançlarını içermektedir (Örücü vd., 2005: 52).

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da çalışanı örgüte bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, çalışanın örgüte giriş sebebi olduğu gibi aynı zamanda onun örgütte sürekli çalışma sebebini de oluşturur. Hatta çalışana yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır (Ergül, 2006: 94).

İnce'nin (2015: 47) yaptığı araştırmaya göre; çalışanların işten ayrılma sebeplerinin başında ücretin tatmin edici bulunmaması gelmiştir. Buna bağlı olarak, çalışanlar ücretlerini yeterli bulmadıkları durumlarda işten ayrılmaya niyetlenmektedirler.

Ücretlendirmede en ideal olan, çalışanların işletme içerisinde adaletli bir yapının olduğunu hissetmeleridir (Kümbül, 2001). Çalışanların bu yapıyı hissetmeleri örgütsel bağlılığa da etki etmektedir. Ücret politikası ne kadar adil ve dengeli olarak algılanırsa örgüte bağlılık da o derece de artacaktır (İnce ve Gül, 2005).

Tuncer'in (2012: 73) işten ayrılma eğilimine ilişkin yaptığı araştırmada ücretin adil olmaması çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkilediği sonucuna varmıştır.

Yıldız, Savcı ve Kapu'nun (2014: 233) yapmış oldukları araştırmada, çalışanların performans ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı araştırmada, ücret iş performansını pozitif yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Pelit, Güçer ve Demirdağ'ın (2016: 55) kadın işgörenlerin karşılaştığı sorunların iş bırakma eğilimleri üzerine otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanları ücretlerini yeterli bulmadıklarını

belirtmişlerdir. Buradan hareketle işten ayrılma niyetleri ile gelir düzeyleri arasında paralel bir ilişki vardır.

Trevor ve arkadaşları da iş performansı ile giriş-çıkış (turnover) arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda en başarılı ve en başarısız çalışanların daha büyük olasılıkla işten ayrıldıklarını bulmuşlardır. Başarılı çalışanlar için ücretlerinde yapılan iyileştirmeler işten ayrılmayı azaltmıştır (Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014: 239).

### **3.2.2. Terfi İmkânları ve Kariyer**

Terfi, çalışanın hiyerarşik olarak yükselmesi ve bulunduğu pozisyondan daha önemli bir pozisyona getirilmesidir. Terfi ettirilen çalışanın yetki ve sorumlulukları da artacaktır. Bu nedenle terfi, literatürde “yükselme” olarak geçmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 239).

İşletmelerin çalışanlarını terfi ettirmesi, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırarak daha yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda terfi, işletmede güven ortamının oluşmasına yardımcı olacaktır (Limon, 2012: 25).

Terfi insanı çalışmaya teşvik eden en önemli faktördür. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Buna bağlı olarak çalışanda tatmin olmama ve şikâyetler oluşur ( Toplu, 2010: 52).

İyi bir terfi sisteminin önemli bir yönü çalışanın eşitlik ilkelerine uygun olarak yaptığına inanmasıdır. İşgücüne terfi edebilecekleri işlere girme fırsatının tanınması, buna ulaşmak için gelişme olanağı verilmesi, kariyer planlaması yapılması, işgücünün aynı işletmede daha uzun sürede kalmasını sağlayacaktır (Salha, 2012: 53).

Kula, Taşdöven, Dönmez’in (2015: 129) polis memurları üzerinde yaptıkları araştırmaya göre; Polis memurlarına sunulan terfi sistemlerinin personelin iş tatmin düzeyini ve aynı zamanda örgüte olan bağlılığını arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Naktiyok ve Küçük'ün (2003: 241) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, İç ve dış müşteri tatmini arasında ilişki incelendiğinde, çalışanların ücret-ödül-terfi, örgütsel uygulamalardan tatmin duymasının müşteri tatmini ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kariyer, çalışanın iş yaşamında sahip olmak ve varmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. Kariyer kavramı hem kişiyi hem de örgütü ilgilendirmektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 27). Kariyer, bireyin çalışabileceği iş alanına adım adım ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Ece, 2016: 53). Çalışanın örgüt içerisinde motivasyonu kariyer yönetimi sayesinde sağlanır, dolayısıyla da performansları yükselmiş olur. Çalışan ileride hangi konumda olacağını tahmin edebilir. Bu sayede çalışan kuruma ve yaptığı işe bağlanarak motive olmuş olur (Elmalı, 2015: 6).

İmamoğlu, Keskin ve Erat'ın (2004: 174) kariyer beklentisi ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, kariyer beklentisi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örucü, vd., (2007: 120)'ne göre, kadınların cam tavana maruz kaldıklarını ve bunun nedenleri olarak; kadın yöneticilerin anne olmalarının getirdiği zorlukları, üst düzey yöneticiliğin başkaları tarafından kışkırtılmasını ve kadınların liderlik vasıflarının sınırlı olduğuna dair algılara işaret etmiştir.

Sormaz vd.,'nin (2016: 155), 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlamasıyla ilgili yaptıkları araştırmaya göre, 4 yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlamasıyla ilgili hiçbir tedbir alınmadığını ve bu durumdan çalışanların memnun olmadıkları sonucuna varılmıştır. 5 yıldızlı otel işletmesi ise, çalışanların kariyer planlamalarının profesyonel olarak yapıldığı ve bu durumdan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Diğer bir sonuç ise, 4 yıldızlı oteldeki çalışanların tamamı görevde yükselmede cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını belirtmişlerdir. 5 yıldızlı otel işletmesindeki kadınların yarısı kararsız kalırken, erkeklerin ise tamamına yakını cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.2.3. İş Doyumu**

İş doyumu çalışanın işinden, iş arkadaşlarından ve çalışma şartlarından memnun olduğu zaman gerçekleşir. İşinden memnun olan bir çalışandan yüksek



düzyeyde verim alınır (Çoban, 2010: 30). Çalışma ortamında duyulan doyumsuzluk sonucunda; işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Salha, 2012: 55; Aydın, 2010: 37).

İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan otel işletmelerinde daha büyük bir öneme sahiptir. Çünkü son derece yorucu bir şekilde farklı insanlara hizmet veren bu işletmelerde işinden doyum elde edemeyen bir çalışanın uyumlu ve verimli çalışması da mümkün değıldir (Çolak, 2009: 20).

Örücü ve Esenkal (2005: 141) tarafından konaklama işletmelerinde işgören doyumunu etkileyen faktörlerin ortaya konulması amacıyla Őehir ve kıyı otellerinde çalışan işgörenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; işgören doyumunu etkileyen faktörlerden ailevi ilişkiler ve mesleki bağıllık faktörlerinin her iki otelde etkili olduğu, ancak ödüllendirme faktörünün sadece Őehir otelinde, fiziki koşullar ve mesleki eğıitim faktörlerinin kıyı otelinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kim vd., (2005) tarafından hizmet yöneliminin, iş doyumunu, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla zincir restoran işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel desteğin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş doyumunun da örgütsel bağıllık üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tekin ve Baykal'ın (2004: 98-99) hemşirelerin personel devir hızı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, işten ayrılma niyeti ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yüksel ve Yüksel'in (2014: 569) iş doyumunu ile işten ayrılma niyetiyle ilgili öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, işten ayrılma niyeti ile iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Bu anlamda öğretmenlerin iş doyumunsuzlukları işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.2.4. Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet içi eğitim, örgütlerde çalışan işgörenlere, görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere verilen planlı eğitim etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır. Dünyada yaşanan yoğun rekabet, bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmeler, hizmet öncesi eğitimle alınan bilgilerin zamanla iş ortamında yetersiz kalmasını sağlamıştır. Bu durum, hizmet içi eğitimin önem ve gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Çalışanlara işin ve iş yerinin gerektirdiği eğitimi vermek, emeğin ve kaynakların faydalı ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 761).

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacı, çalışanların görevleriyle ilgili eksikliklerini gidermek, çalışanların teknik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerinin artırılmasını sağlamak (Uslu, Kutukız ve Çeken, 2013: 102), personel devir hızını azaltmak, yüksek karlılık oranı sağlamak, nitelikli eleman istihdamı yapmak ve çalışanın kendine olan güvenini artırmaktır (Khussainova, 2010).

Malek (2008), yöneticilerin hizmet içi eğitim algısının olumlu olmasının, çalışanların yöneticilere yönelik bakış açısını da olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Yani eğitimler yoluyla kendini bilgi ve beceri bakımından sürekli olarak geliştiren yöneticiler çalışanların gözünde olumlu bir imaja sahip olacaktır. Bu durum da işgören devir oranını ters orantılı olarak etkileyecektir.

Baynazoğlu'nun (2009: 68) 5 yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ile ilgili yapmış olduğu araştırmada, çalışanların yarısından çoğu turizm eğitim almamıştır. Bu oranın özellikle 5 yıldızlı bir otelde bu kadar olması çalışanların hizmet içi eğitimin gerekliliğini ortaya koymuştur. Diğer bir sonuca göre ise, iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri ile eğitim alma durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### **3.2.5. Çalışma Koşulları**

Çalışma koşulları, çalışan bağlılığı üzerinde etkili olan diğer bir etkidir. Gürültü, sıcaklık, sağlık açısından elverişsiz ortamlar, aydınlatma fiziksel çalışma ortamı açısından çalışan üzerinde etkisi olan etkenler arasında sayılabilir. Hizmet sektöründe uzun mesailer, uzun iş saatleri çalışanın yorulmasına neden olmakta ve çalışanın örgüte olan bağlılığı azalmaktadır (Oral, 2015: 68).

Pelit ve Türkmen'in (2008: 136) yaptığı araştırmada işgörenlerin çoğunun duygusal tükenme yaşadığı, bu durumun çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olmasından kaynaklandığı ifade edilmiştir.

Türkiye'de turizm sektöründe yapılan araştırmalarda fazla çalışma saatleri ile tükenmişlik sendromu arasında doğrudan ilişki bulunmuştur. Mutfak bölümünü kapsayan bir araştırmada ise mutfak personelinin günlük uzun çalışma saatleri ile tükenmişlik sendromu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, fazla çalışma saatlerinin tükenmişlik sendromu düzeyini arttırdığı ortaya konmuştur (Şahin, 2012).

Pelit, Güçer ve Demirdağ'ın (2016: 60) kadın çalışanların karşılaştığı sorunların işi bırakma eğilimi ile ilgili yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, çalışma saatlerinin uzun ve iş şartlarının ağır olması işten ayrılma eğilimini artıran etkenlerdir.

### 3.3. KİŞİSEL ETKENLER

Demografik etkenler olarak da açıklanan kişisel özellikler, kişinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu gibi unsurları kapsamaktadır. Bireyin yaşının vermiş olduğu bir olgunlukla aldığı kararlar ile daha genç yaşta almış olduğu kararlar arasında birtakım farklar bulunmaktadır. Ayrıca medeni durum, aile yapısı, vb. etkenler de işten ayrılma niyetinde önemli rol oynayabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 68).

#### 3.3.1. Cinsiyet

Son yıllarda dünya genelinde yaşanan her alandaki hızlı değişim, etkisini toplumsal yaşamın genelinde kendisini gösterirken, ekonomik ve siyasal değişimler sosyal ve kültürel dönüşümlerin aracı olmaktadır. Ortaya çıkan bu değişimler bireylerin kişisel tercihlerindeki öncelik sıralamasında da etkisini göstermektedir. Daha önce ev kadınlığı, kadınlar için öncelikli görülürken, artık çalışan kadın olma ve kariyer sahibi olma yavaş yavaş öne çıkmaya başlamıştır. Kadınlar artık pek çok farklı alanda erkeklerle aralarındaki farkı kapatmakta, hatta bazı meslek gruplarında erkeklerden daha fazla yer almaktadırlar (Yaprak, 2009: 182).

Kadın çalışanlar çalışma ortamlarında erkek çalışanların yaşadığı sorunları yaşamakla birlikte; kadın olmalarından dolayı birçok farklı sorunla da karşı karşıya kalmaktadırlar. Nitelikli işgücü gerektirmeyen üretim şartlarında, uzun çalışma

saatleri ve düşük ücretle erkek çalışanların alternatifi olarak görülen kadın çalışanlar, işe alınmada eşitlik ilkesinin uygulanmaması, aile yaşamının kadının çalışmasını engellemesi, eşit işe eşit ücret ödenmemesi, kadına yönelik cinsel taciz gibi cinsiyet ayrımcılığı ile de karşılaşmaktadırlar (Yılmaz, Bozkurt ve İzci, 2008: 91).

Çalışma hayatında erkek ile aynı işi yapan kadının işe alınma, ücretler, yükselme, terfi, tayin, işten çıkarma ile diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar açısından farklı uygulamalara maruz kalmaları, istihdamın çeşitli kademelerinde, kadınlar aleyhine var olan eşitsizliğin göstergeleridir. Kadın çalışanlar, mesleklerinde ilerleme konusunda erkek meslektaşlarına göre; daha fazla çalışmak ve daha uzun süre beklemek zorunda kalmaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 36).

Sayar-Özkan ve Özkan'ın (2010: 101) yapmış oldukları araştırma sonucunda da kadın işçilerin ücretlerin belirlenmesinde halen cinsiyet faktörü gibi ayrımcı bir kriterin etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, kadın işçilerin ücretlerinin belirlenmesinde en önemli faktörler; kadın işçinin yapmakta olduğu iş, kişisel yeteneği ve eğitim seviyesi olmaktadır.

İşgören temini için verilen bir ilanda, sadece erkek adayların başvurmasına ilişkin detayların yer alması, ücretlerde erkeklerden yana bir durum olması, kadınların sağlık durumları, ağır çalışma koşullarına uyum sağlamaları, hamilelikleri vb. faktörler sebep gösterilerek işten çıkarılmaları gibi uygulamalar, kadınlar aleyhine yapılan ayrımcılığa somut örneklerdir (Demir, 2011: 767).

Alparslan, Bozkurt ve Özgöz'ün (2015: 75) yapmış oldukları araştırma sonucunda katılımcılara göre örgütlerde işe alımlarda cinsiyet farklılığı belirleyici bir unsurdur ve genel olarak mesleklerde ve örgütlerde görevlerin erkek işi ve kadın işi olarak ayrılması gerektiğini düşünmektedirler. Ücretlendirme konusunda kadın ve erkek çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadığı dile getirilmiştir.

### **3.3.2. Yaş Durumu**

Demografik özellik olan yaş konusunda yapılan araştırmalar, ileri yaştaki çalışanlarda işten ayrılma niyetinin gençlere oranla daha düşük olduğunu göstermektedir. Bunun temel nedeni yaşça daha genç çalışanların meslek seçimlerini ve eğilimlerini tamamlamamalarıdır (Eren, 2012: 268).

Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı kişiyi işe alırken, çalışırken veya işten çıkarırken söz konusu olabilmekle birlikte istihdamın bütün alanlarında meydana gelmektedir. Bununla birlikte, farklı yaşlar arasında muamele farklılığı en çok işe alma sırasında görülmektedir. Bu süreçte, yaş ayrımcılığının günümüzde 40 yaşla birlikte başladığı gözlemlenmektedir. Bazı görüşlere göre, kişiler yaşlandıkça verimliliği düştüğü için işten çıkarılır. Ancak yapılan psikolojik araştırmalara göre, verimliliğin azalmasına dair bir kanıt rastlanmamıştır (Baybaro, 2010: 39).

### **3.3.3. Eğitim Durumu**

Eğitimli çalışanların kendini geliştirme isteği, daha düşük eğitime sahip çalışanlara oranla daha yüksek seviyededir. Çalışanların kendilerini yenilemesi ya da geliştirmesi, çoğunlukla yer ve bölge değiştirmeyi beraberinde getirir. Bu anlamda eğitimli çalışanda yer ve bölge değiştirme isteğinin daha yüksek olduğunu söylenebilir. Bunun yanı sıra eğitimli çalışanlar diğerlerine oranla daha yüksek ücret veya daha iyi çalışma şartlarında iş bulma avantajı vardır. Bu noktada eğitim seviyesi ile işten ayrılma arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Akbulut, 2008: 49). Çalışanların eğitim düzeyi ve işten ayrılma niyeti ilişkisine bakıldığında, Korunka vd. (2005: 1) bilişim teknolojileri sektörü çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, demografik özelliklerin içinde sadece eğitim unsurunun işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Buna göre eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda işten ayrılma niyetinin daha fazla; buna karşın kariyer ile iş tatmininin daha az olduğunu vurgulamaktadır.

Şahin'in (2011: 277) lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışmada, çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe işten ayrılma niyetinde azalma olduğu belirlenmiştir.

### **3.3.4. Hizmet Süresi**

Çalışanın örgütte kaldığı görev süresi çalışanların iş hayatı ile ilişkili önemli konulardan biridir. Hizmet süresi, örgütsel psikoloji yazınında, çalışanın resmi olarak işletmede istihdam edildiği yıl sayısını ifade etmektedir. Çalışanın hizmet süresi ile işten ayrılma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu göz önüne alındığında; örgütte uzun süredir çalışan bireyler işe yeni girenlere göre, daha düşük seviyede işten ayrılma niyetinde bulunmaktadır (Ucho, 2012: 380).

Çalışma süresi işletmelerde işten ayrılma niyetini etkileyen çalışana bağlı faktörlerden birisidir. Çalışanların, bulunduğu örgütte çalışma süresi arttıkça ve lideriyle olan ilişkisinin kalitesi yükseldikçe işten ayrılma niyetinde azalma olmaktadır (Şahin, 2011: 282).

Yalçın ve İplik'in (2005: 409) otellerde çalışanların demografik özellikleriyle örgüte bağlılıklarıyla ilişkili yapmış oldukları araştırmaya göre, otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile işletmedeki toplam çalışma süreleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Gidici'nin (2012) yapmış olduğu araştırmaya göre, örgütteki toplam çalışma süresine göre, katılanların çoğunun üç yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Yine bu çalışanların yarısından fazlası da on beş yıl ve üzeri mesleki çalışma deneyiminin bulunduğu görülmüştür. Kıdemın örgütsel bağlılığı etkilediği ve mesleki çalışma süresinin etkilediği örgütsel bağlılık durumunun, araştırmada elde edilen bulgulara göre ağırlıklı olarak normatif bağlılığa etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanların çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançlarda artacaktır. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanlar çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Küçüközkan'ın (2015: 31-32) örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki üzerine yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışma süresi arttıkça, devamlılık bağlılığının da yükseldiği sonucuna varılmıştır.

#### **4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ**

İşten ayrılma niyeti, fiilen işi bırakmanın ve işgören devrinin ön habercisi niteliğindedir. Bu kavramlar arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerin başarı ve performansı büyük ölçüde elde bulunan kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu nedenle işletmedeki yöneticiler işgücü devrinin gerçekleşmesine fırsat vermeden çalışanda oluşan işten ayrılma niyetini önceden sezmeli ve bunun altındaki nedenleri iyi bir şekilde analiz etmelidir (Türker, 2013: 81). Bu sebepten dolayı örgütlerdeki yöneticiler, çalışanlarda oluşan işten ayrılma niyetine fırsat vermeden

sezmeli ve bunun altındaki nedenleri iyi analiz etmelidir. Bu sonuçlar neticesinde önlem alınmalıdır.

#### 4.1. ÇALIŞANLAR BOYUTUNDA ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Çalışanı, psikolojisi, çevre ile ilişkileri, kişisel ve ailevi sorunları ile bir bütün olarak ele almak, bu etkenlerden kaçınılmaz bir şekilde iş verimini etkilediğini kabul etmek, insan kaynakları yönetiminin üzerinde dikkatle durması gereken bir konu olarak düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların kişisel, sosyal olanaklarını karşılamalı, çalışanın dinlenmesi, eğlenmesi için gerekli olanakları sunmalıdır. Çünkü bu olanaklar çalışanın iş verimini büyük ölçüde etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüte rahat gidip gelmesi için servis hizmeti, çocuğu olan çalışanlara kreş olanakları düşünülmelidir (Turan, 2012: 51).

#### 4.2. İŞ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI BOYUTUNDA ALINABİLECEK ÖNLEMLER

İşten ayrılmanın neden olduğu engelleri en aza indirmek için yöneticilerin uygulaması gereken adımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Sanderson, 2003: 92; Tütüncü ve Demir, 2003: 165, Tuna, 2007: 51):

1. Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem taşıdığından ilk haftalar çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
2. Büyüme olanakları hissedeabilen çalışanlar örgütte kalmaya daha fazla istekli olduklarından büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
3. Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
4. Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir.

#### 4.3. ÖRGÜT BOYUTUNDA ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine engel olabilmek için; yöneticilerin çalışanlara adil davranması, vermiş oldukları sözleri yerine getirmeleri, çalışanların gelecek planlarına destek olmaları ve onlara işle ilgili gerekli ve yeterli düzeyde oryantasyon eğitimi vermeleri gerekmektedir (Akyüz ve Yılmaz, 2015).

1. *İhtiyaçtan fazla çalışan bulundurulmalıdır.* Çünkü kritik noktalardaki çalışanı yedeklemek önemli bir yönetsel önlem olarak düşünülebilir (Gün, 2008).

2. *Personel devrine ait geçmiş bilgileri analiz etmelidirler.* İşten ayrılmaları azaltmak için, çalışanların işletmeden ayrılma nedenleri analiz edilmelidir, iş ortamındaki verimliliğin sağlanması, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları yaratılması gerekmektedir. Personel devir hızının azaltılması, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşımaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003: 147).

3. *Nitelikli bir çalışan bulma politikası izlemelidirler.* Sertifikasyon zorunluluğunun getirilmesi ile eğitiminin standartlaştırılması ve eğitim kalitesinin artırılması yararlı olacaktır. Özellikle devlet ve üniversite işbirliği ile örgütlere yönelik kurslara katılımın sağlanması da önemli düzeyde katkı sağlayacaktır (Işık, Keskin ve Serçeoğlu, 2015: 42).

Işık vd.,'nin (2015: 37-41) turizm sektöründe nitelikli işgücü açığına yönelik yapmış oldukları araştırmaya göre “Nitelikli işgücü sıkıntısı yaşıyor musunuz?” soruna katılımcıların tamamına yakını evet yanıtını vermiştir. Ayrıca, nitelikli işgücü temin edilememe nedeni olarak çalışanların yaklaşık yarısı ücret yetersizliği ve çalışma saatlerinin uzun olması görülmüştür.

4. *İşleri yeniden bölümlendirme yapılmalıdır.* Örgüt içerisinde yapılan işleri bölümlere ayırırken, her iş bölümünün kapsamını geniş tutmak gerekir. Böylece her iş bölümü kendi içindeki çalışan hareketlerinde esneklik getirilmiş olur. Özellikle sendikalar örgütlerdeki iş bölümlerinin kapsamını dar tutarlarsa, çalışanları farklı görevlerde çalıştırmak sorun olacaktır.

5. *İşten ayrılma kararının zamanını yönlendirmelidirler.* Örgütler çalışmaları alırken belirli dönemler aralığında işin bırakılmasını engelleyebilir. Ya da yeni işe giren çalışana sözleşme niteliğinde 6 ay içerisinde işten ayrılmaması durumunda prim, ödül vs. verebileceğini dile getirmelidirler (Aksu, 1995: 278).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ GÜÇLÜĞÜNÜN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Bu çalışma, Ankara'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları iş güçlüklerinin işten ayrılma niyetlerine etkisini konu edinmiştir.

Sanayi devrimine kadar geçen süre içerisinde yeme içme ihtiyacı ağırlıklı olarak evlerde giderilmekteydi. Sanayi devrimi sonrasında hem kadınların iş hayatına atılması hem de çalışma sürelerinin uzaması ve refah seviyesinin yükselmesi gibi etkenlerin bir sonucu olarak dışarıda yeme içme oranı artmıştır (Kılıç ve Eleren, 2009: 93).

Günümüzde turizm endüstrisinin öneminin giderek daha fazla ülke tarafından anlaşılması, konukların istek ve beklentilerinin değişmesi uluslararası alanda büyük bir rekabetin doğmasına neden olmuştur. Bu rekabet ortamında, otel işletmelerinin üstünlük sağlayabilmesi için hizmetlerindeki kaliteyi arttırması ve günün değişen koşullarına uygun olarak yeni hizmetler ortaya koyması gerekmektedir (Gönen ve Ergun, 2008: 183).

Hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinde misafirle en fazla iletişim halinde olan yiyecek içecek bölümleridir. Yiyecek içecek bölümleri, konaklama işletmelerinde otelin tanıtımı için önem arz etmektedir. Misafir oteldeki konaklama süresinden sonra geri kalan vaktinin büyük bir kısmını yiyecek içecek bölümünde geçirmektedirler. Bu yüzden misafirin memnuniyeti için işgörenlerin devamlı güler yüzlü olması ve işini hızlı ve sunumu güzel yapması gerekmektedir.

İşletmelerin üç amacı vardır. Biri ürünü yaratıp kar elde etmek ikincisi işgörenin doyumunu ve üçüncüsü sürdürülebilirliktir. Eğer çalışan doyum

sağlayamıyorsa işletmede bulunmasının anlamı yoktur. İş tatminsizliği bir örgütte ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunları da beraberinde getirir.

Çalışanların (işgörenlerin) iş güclüğü çekmesi tatminsizliğe yol açmaktadır. İşletmelerde uygun çalışma ortamlarının oluşturulmaması, çalışma ortamına uygun aydınlatma ve ısı sistemlerinin oluşturulmaması, ücretin kabullenebilir olmaması ve adil olmaması, işletmede adaletli olunmaması, yöneticilerin işlerine karışması, terfi ve kariyer olanaklarına imkân verilmemesi gibi faktörler işi güçleştiren faktörlerdir. Bu faktörlere bağlı olarak çalışanda tatminsizlik meydana gelmektedir. Daha sonra çalışanda işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır.

İşten ayrılmalar hem çalışanı hem de işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. İşten ayrılan çalışan yerine yeni bir çalışan almak için işletme iç ve dış kaynaklarını kullanacaktır. Bu durum işletmeyi maddi olarak olumsuz etkileyecektir. Yeni işe alınan çalışanın işletmeye alışma evresinde verimi yüksek olmayacaktır. Nitelikli bir çalışan olmadığı takdirde eğitim verilecektir. Çalışan ise, işten ayrıldığında tekrar iş bulmaya çalışacaktır. Yeni girdiği yere alışmaya çalışacak ve bu süreçte işini öğrenme evresi geçirecektir.

Literatür incelendiğinde iş güclüğüyle işten ayrılma niyetini inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Konaklama işletmelerindeki iş güçlüklerinin işten ayrılma niyetine etkisi, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin altındaki sebeplerin neler olduğu konusunda eksiklik görüldüğü için bu araştırmanın yapılmasına gerek duyulmuştur.

## **2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmanın amacı, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümlerinde çalışanların karşılaştıkları iş güçlüklerinin işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemektir. Bu çerçevede Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümlerinde çalışanların yaş, cinsiyet, çalıştıkları bölüm ve pozisyon, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadıkları, daha iyi şartlarda iş bulduğunda işten ayrılma durumu, deneyimi, önceki işinden ayrılma sebeplerine ilişkin değişkenler temelinde belirlenip araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma ile çalışanların

işletmede karşılaştıkları iş güçlüklerinin işten ayrılma niyetlerinde etkili olup olmadığını buna ek olarak Ankara'daki otellerin çalışma şartlarından çalışanların ne yönde tatmin olduğu, işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran en önemli etkenlerin ne olduğu, önceki işlerinden ayrılma sebepleri gibi değişkenler ortaya koyulmuştur. Araştırma sonucunda, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin çalışma şartlarından, memnun olmayan çalışanlara ilişkin ve bu güçlüklerin nasıl en aza indirgenmesi gerektiği hakkında önerilerde bulunulacaktır. Ayrıca işten ayrılma niyetlerine ilişkin de düzenleme ve önerilerde bulunulacaktır.

### **3. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evreni Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümündeki çalışanlardır. Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin veri toplamadaki değişkenlerin nicel karakter taşıması ve evrenin içerdiği birim sayısının fazla olması hususu (sınırsız evren) göz önüne alındığında, araştırmada örnekleme alınma işleminde örnekleme formülü kullanılmıştır (Özdamar, 2001; Ural ve Kılıç, 2013: 45). Bu bilgiler dikkate alınarak araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış ve yapılan analizlerde, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Örneklem sayısı, söz konusu formül ve Ural ve Kılıç'a (2013: 47) göre en az 384 olmalıdır.

Araştırmada; hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek ya da eksik kodlama vb. gibi sebeplerle değerlendirmeye alınmayacak derecede eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği düşünülerek 450 adet anket çıktısı alınmış ve olasılığına dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden "kolayda örnekleme" yoluyla anketler katılımcılara ulaştırılmıştır. Eksik, hatalı ve boş olan 50 adet anket formları değerlendirmeye alınmayıp değerlendirmeye alınan anket sayısı 400 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 400 kişi oluşturmaktadır.

### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Yapılan yazın taraması sonucunda araştırmanın içeriği oluşturulmuş ve kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. İlgili yazın taramasında, iş gücünün işten ayrılma niyetine etkisi olduğu genel olarak vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmaların büyük bir bölümü otellerde çalışanların iş gücünü keşfetmek, işten ayrılma

niyetlerinin neden ortaya çıktığını belirlemeye yönelik yapılan çalışmalardır. Yapılan bu araştırmalar; otellerdeki işten ayrılma niyetlerinin önüne geçmek, oluşan iş güçlükleri azaltmaya yönelik önlem alınmasında farkındalık oluşturmak amacıyla gerçekleştirilmişlerdir.

Bu bağlamda araştırmada cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, deneyimi, önceki işinden ayrılma sebebi, daha uygun şartlarda iş bulunduğunda ayrılma durumu gibi değişkenleri kullanılarak Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümünde çalışanların işten ayrılma niyetlerinde iş güçlüklerinin etkisi belirlenmeye çalışılmış ve araştırmada test edilecek hipotezler bu doğrultuda oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki kısımda sunulmuştur.

**H0:** İş güçlükleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** İş güçlükleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** İş güçlükleri ile işgörenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yukarıda verilen birinci hipotez kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

- **H2<sub>a</sub>:** İş güçlükleri işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2<sub>b</sub>:** İş güçlükleri işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2<sub>c</sub>:** İş güçlükleri işgörenlerin deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2<sub>d</sub>:** İş güçlükleri işgörenlerin daha önceki işinden ayrılma sebeplerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3:** İşten ayrılma niyeti ile işgörenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **H3<sub>a</sub>:** İşten ayrılma niyeti işgörenlerin çalıştıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3<sub>b</sub>:** İşten ayrılma niyeti işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3<sub>c</sub>:** İşten ayrılma niyeti işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- **H3<sub>a</sub>**: İşten ayrılma niyeti işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3<sub>e</sub>**: İşten ayrılma niyeti işgörenlerin deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3<sub>f</sub>**: İşten ayrılma niyeti işgörenlerin turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3<sub>g</sub>**: İşten ayrılma niyeti işgörenlerin daha önceki işten ayrılma sebeplerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle iş güçlüğü kavramı, iş gücünü etkileyen faktörler, işletmeden ve bireyden kaynaklanan iş güçlükleri, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma niyetinin önemi hakkında yazın taraması yapılarak elde edilen çıkarımlar sonucunda araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmanın uygulama aşamasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada anket tekniğinin tercih edilmesinde maliyet, zaman tasarrufu ve çalışanlara kolay ulaşılabilirlik unsurları etkili olmuştur.

Araştırma anketi 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara ait demografik bilgilerin yer aldığı on ifadeden oluşan “demografik bilgi formu”, ikinci bölümde katılımcıların iş güçlüklerine ilişkin 18 ifadeden oluşan “iş güclüğü bilgi formu” yer almaktadır. Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine ilişkin 21 ifadeye yer verilmiştir. Kullanılan ölçeklerde ifadelerin yanıt kategorileri “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5’li Likert Derecelemesi’ne göre yapılmıştır. Anketlerin uygulanması sürecinde işgörenler ile yüz yüze görüşme tekniği seçilmiştir.

Araştırma kapsamında verilerin toplanmasından sonra, anket formları önce genel olarak, sonra da detaylı şekilde incelenerek, hatalı ve/veya yanlış doldurulan 50 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Buradan hareketle; araştırma örnekleminin 400 katılımcıdan oluştuğu kabul edilmiş ve analizlere 400 katılımcının yanıtladığı anketler dâhil edilmiştir.

## 4.2. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizi sürecinde ilk olarak anket yoluyla elde edilen veriler SPSS (Statistical Packages For The Social Sciences) 21.0 programına aktarılarak veri analizine uygun hale getirilmiştir. Sonraki aşamada güvenilirlik analizi ile verilerin istatistiksel analizler için uygunluğu test edilmiştir. Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesi o ölçme aracının güvenilirlik değeri olarak bilinir. Yani kullanılan ölçme aracı güvenilir olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 248).

Özdamar'a (1999) göre, güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerleri aşağıda olduğu gibi ifade etmektedir:

$0.00 < \alpha < 0.40$  olduğu zaman ölçek güvenilir değildir.

$0.41 < \alpha < 0.60$  olduğu zaman ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.61 < \alpha < 0.80$  olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenilirirdir

$0.81 < \alpha < 1.00$  olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir

Bu kapsamda araştırma ölçeklerine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerinde iş gücünün güvenirliliğini ifade eden Cronbach Alpha katsayısının 18 madde (ifade) için 0.74 işten ayrılma niyetinin ölçeği güvenirliliğini ifade eden Cronbach Alpha katsayısının ise 21 madde için 0.88 olduğu saptanmıştır. Sonuçlar bağlamında araştırmada kullanılan ölçekler istatistiksel olarak güvenilirirdir.

Araştırma verilerinin analizi kapsamında güvenilirlik analizinden sonra anketi yanıtlayan katılımcıların demografik özellikleri ve otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümüne ait bazı tanımlayıcı özellikler analiz edilmiştir. Tanımlayıcı analizlerin kullanıldığı bu bölümde temel olarak sıklık analizi ve yüzde analizi tekniklerinden faydalanılarak katılımcıların demografik özellikleri belirli gruplar dâhilinde sınıflandırılmıştır. Bu aşamada verilerin sınıflandırılmasındaki temel amaçlar, örneklem hakkında genel bir çerçeve oluşturmak ve verileri farklılıkları belirlemeye yönelik analizlerde kullanıma uygun hale getirmektir.

Örneklem dağılımının normallüğünün ölçüldüğü Kolmogorov-Smirnov Tek Örnek Testi'nde p değerinin (Asym. Sig.) 0.05'ten küçük olduğu durumlarda; Shapiro Wilk W Testi'nde ise W test istatistiğinin 0'a yakın olduğu durumlarda veriler normal dağılıma sahip değildir (Özdamar, 2011: 272-273). Buradan hareketle araştırma verilerinin normal dağılım göstermediği kabul edilmiş,

farklılıkları belirlemeye yönelik testlerde parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Kruskal Wallis H testinin kullanıldığı ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptandığı durumlarda farkın kaynağının belirlenmesi için grupların iki üzerinde olanlar için Mann Whitney U testi uygulanarak, sonuçların anlamlılık düzeyleri değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2002: 156). Testlere ilişkin anlamlılık düzeyinin 0.05'ten küçük olduğu durumlarda ilişkinin etki derecesini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi sonuçları ve Spearman Korelasyon katsayısı (r değeri) hesaplanmıştır. R değeri, Mann Whitney U testi ile elde edilen z mutlak değerinin, toplam gözlem sayısının kareköküne ( $\sqrt{n}$ ) bölünmesi ile elde edilmiştir (Field, 2005: 531-532).

## **5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

### **5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde ilk olarak anketi cevaplayan katılımcıların bazı demografik özellikleri değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1'deki sonuçlar doğrultusunda katılımcıların, % 67.5'inin erkek %32.5'inin kadın %52.5'inin 26-35 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Salha'nın (2012: 72) yiyecek içecek işletmelerinde yapmış olduğu araştırmada da %26.8'i 23-27 yaş aralığında en büyük yüzdeye sahip olduğu saptanmıştır. Yiyecek-içecek işletmeleri işgörenlerinin genelde genç yaş grubunda bulunmaları sektöre yönelik sıklıkla dile getirilen, "işgören devir hızından veya sektörün çeşitli nedenlerle (ücret düşüklüğü, düzensiz çalışma saatleri, sosyal haklar vb.) tercih edilmemesinden dolayı olabilir.

Katılımcıların yiyecek içecek bölümündeki turizm eğitim durumuna bakıldığı zaman en fazla katılım %34.8'i (139) üniversitede eğitim almış, en az katılım ise % 2.0 (8) ile TUREM'den eğitim almışlardır. Albayrak'ın (2012: 84) İstanbul'da bir otelin yiyecek içecek bölümünde yaptığı araştırmaya göre katılımcıların % 25,2' si turizm ile ilgili eğitim almamıştır. Turizm ile ilgili eğitim alan katılımcıların ise % 42,0' si turizm lisesinde turizm eğitimi almışlardır.

**Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Ana Değişken	Alt Grup	Sıklık	Yüzde	Ana Değişken	Alt Grup	Sıklık	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	130	32.5	Turizm Eğitimi	Hayır	90	22.5	
	Erkek	270	67.5		Turizm Sertifikası	40	10.0	
			Lise		122	30.8		
			Üniversite		139	34.8		
			TUREM		8	2.0		
Yaş Grubu	18-25 Yaş arası	89	22.3	Deneyim Süresi	2 Yıl ve daha az	73	18.3	
	26-35 Yaş arası	210	52.5		3-5 yıl Arası	187	46.8	
	36-45 Yaş arası	88	22.0		6-8 Yıl Arası	82	20.5	
	46 yaş ve üzeri	13	3.3		9-11 Yıl Arası	33	8.3	
12 Yıl ve Üzeri					25	6.3		
Bölüm	Servis	205	51.2	Pozisyon	Restoran Müdürü	32	8.0	
	Mutfak	101	25.3		Mutfak Şefi	52	13.0	
	Bar	41	10.3		Aşçı	39	9.8	
	Banket	16	4.0		Şef Garson	26	6.5	
	Bulaşıkxhane	37	9.3		Barmen-Barmaid	43	10.8	
Garson					96	24.0		
			Komi		67	16.8		
			Bulaşıkçı	45	11.3			
Eğitim Durumu	İlköğretim	40	10.0	Kaçınıcı İşyeriniz	1-3 arası	136	34.0	
	Lise	184	46.0		4-6 arası	190	47.5	
	Ön Lisans	96	24.0		7-9 arası	62	15.5	
	Lisans	67	16.8		10 ve üstü	12	3.0	
	Lisansüstü	13	3.3					
Daha İyi İş Bulursam Ayrılıırım	Evet Hayır	269 131	67.3 32.8	Daha Önceki İşten Ayrılma Sebepleri				
				Emeklilik	7	1.8		
				Hastalık	14	3.5		
				Askerlik	16	4.0		
				Eğitim	10	2.5		
				Evlilik ve Hamilelik	6	1.5		
				İkametgâh Değişikliği	17	4.3		
				Ücret	52	13.0		
				Çalışma Şartları	81	20.3		
				Sosyal Hakların Verilmemesi	48	12.0		
				Psikolojik Baskı	30	7.5		
				Stres	10	2.5		
				Personel Eksikliği	25	6.3		
				Taciz	2	0.5		
				Ast-üst İlişkisi	22	5.5		
Terfi ve Kariyer	60	15.0						

Katılımcıların turizm sektöründeki deneyim süreleri büyük çoğunlukla %46.8 (187) 3-5 yıl arasındadır. Kırkan'ın (2014: 99) Kuş adasındaki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre; % 13,1'i 1 yıldan az, % 32,7'si 1-4 yıl, % 22,8'i 5-8 yıl, % 14,7'si 9-12 yıl, % 5,9'u 13-15 yıl, % 10,7'si 15 yıldan fazla bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Deneyim örgütsel bağlılığı artıran etkenlerden biridir. Birey çalıştığı sektörde deneyim kazandıkça çalışma ortamına uyum süreci artar ve örgütsel bağlılık düzeyleri de bu doğrultuda değişim gösterir.

Katılımcıların çoğunluğu %47.5 (190) ile 4-6 yer arası iş yeri değiştirmişlerdir. Çalışanlar kendilerine uygun işleri bulamayınca ya da iş güclüğü



çektikleri durumda iş yeri değiştirmek durumunda kalırlar. Katılımcılar en fazla oranla %51.2 (205) kişiyle servis bölümünde çalışmaktadırlar. Bu sonuç göstermektedir ki, yiyecek içecek bölümlerinde en fazla işgören istihdam edilen bölüm servistir. Servis bölümü, misafirle en fazla iletişimin sağlandığı bölüm olduğundan dolayı önemi fazladır.

Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde, %24.0 (96) ile garson en fazla katılım sağlanan pozisyon olurken en az katılım sağlanana bölüm %6,5 (24) ile şef garson olmuştur. Misafirlere daha çabuk ve kolay servis sunabilmek amacıyla işletmeler garson sayısını daha yüksek tutarlar. Kırkan'ın (2014: 125) Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre en fazla çalışan bulunduran pozisyonlar, % 23,6'sı garson, % 13,1'i aşçı % 11,0'i komi şefi, %7,8'i stajyerdir.

Katılımcıların daha önceki işten ayrılma sebeplerine bakıldığı zaman en fazla katılım %20.3 (81) ile çalışma şartları, %15 (60) terfi ve kariyer ve %13 (52) ile ücret olurken en az katılım ise %0.5 (2) ile taciz olmuştur. Otel işletmeleri yoğun çalışma temposu ve yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı bir işletmedir. Bundan dolayı çalışanlara bu şartlar ağır geldiğinden işten ayrılmalar meydana gelmiş olabilir. Kadın çalışanların sayısının çok olmasına karşın taciz olaylarından dolayı işten ayrılanların oranının düşük olması sevindirici bir durumdur. Balcı'nın (2007: 31) Gaziantep 'deki banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada banka çalışanlarının önceki işini değiştirme nedenlerine göre dağılımı incelendiğinde; %43.8'i mesleki tatminsizlik, %21.5'i maddi durum (ücret), %8.9'u sosyal güvence nedeniyle işini değiştirdiği saptanmıştır.

Katılımcıların mevcut işlerinden daha iyi şartlarda iş buldukları durumda % 67.3 'ü (269) evet, % 32.8'i (32.8) hayır demişlerdir. Bu sonuç çalışanların örgüte olan bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir.

## 5.2. KATILIMCILARIN İŞ GÜÇLÜKLERİNE YÖNELİK BULGULARI

Bu başlık altında, anket uygulanan yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin, iş güçlüklerine yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Kullanılan ölçeklerde ifadelerin yanıt kategorileri "1 Kesinlikle Katılıyorum", "2 katılıyorum", "3 Kararsızım", "4 Katılmıyorum" ve "5 Kesinlikle Katılmıyorum" şeklindedir.

Tablo 6’da, araştırmaya katılan çalışanların iş güçlüklerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 6. Katılımcıların İş Güçlüklerine İlişkin Görüşleri**

Faktör	İFADELER	n	İfadelere Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s
			1	2	3	4	5		
İŞ GÜÇLÜĞÜ $\bar{x}$ : 2.69	Çalışma ortamımız ve kullandığımız araç-gereçler rahatımız düşünülerek tasarlanmıştır.	n 124	113	56	80	27	2.43	1.29	
	% 31.0	28.2	14.0	20.0	6.8				
	İş yerimde havalandırma, ısıtma ve nemlendirme açısından konforumuz düşünülmüştür.	n 118	134	47	77	24	2.38	1.25	
	% 29.5	33.5	11.8	19.3	6.0				
	İşim sağlık sorunlarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmamıza neden olmaz.	n 89	106	87	84	34	2.67	1.26	
	% 22.3	26.5	21.8	21.0	8.5				
	Hizmet verdiğimiz müşteri sayısının fazla olması işimi zorlaştırıyor.	n 61	110	80	105	44	2.90	1.25	
	% 15.3	27.5	20.0	26.3	11.0				
	Yerine getirmem gereken bürokratik işlemler işimi güçleştiriyor.	n 68	92	83	109	48	2.94	1.28	
	% 17.0	23.0	20.8	27.3	12.0				
	İşim hızlı olmamı ve çok çalışmamı gerektiriyor.	n 135	120	64	55	26	2.29	1.24	
	% 33.8	30.0	16.0	13.8	6.5				
	İşimin dışındaki faaliyetler ile görevler yorucu ve zaman alıyor.	n 85	126	68	87	34	2.64	1.26	
	% 21.3	31.5	17.0	21.8	8.5				
	Çok sayıda farklı görev almam, birçok alanda performans göstermemi gerekiyor.	n 103	119	77	71	30	2.51	1.25	
	% 25.8	29.8	19.3	17.8	7.5				
	Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması beni yoruyor.	n 78	95	82	99	46	2.85	1.30	
	% 19.5	23.8	20.5	24.8	11.5				
	Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır.	n 99	95	74	88	44	2.70	1.34	
	% 24.8	23.8	18.5	22.0	11.0				
İşim, basittir ve karmaşık olmayan açık görevlerden oluşuyor.	n 90	96	70	109	35	2.75	1.30		
% 22.5	24.0	17.5	27.3	8.8					
İşimi yapmak için yeteri kadar vakit bulamıyorum.	n 54	89	84	112	61	3.09	1.28		
% 13.5	22.3	21.0	28.0	15.3					
Çalıştığım kurumda yeterli sayıda personel olmaması işimi zorlaştırıyor.	n 97	101	75	75	52	2.71	1.36		
% 24.3	25.3	18.8	18.8	13.0					
İş tanımımın net yapılıyor.	n 109	116	69	68	38	2.52	1.30		
% 27.3	29.0	17.3	17.0	9.5					
İş yerimde üst ve astlar arasında yeterince iletişim mevcuttur.	n 110	103	69	81	37	2.58	1.32		
% 27.5	25.8	17.3	20.3	9.3					
İş arkadaşlarımla sık sık değişmesi işe olan motivasyonumu bozuyor.	n 82	95	63	107	53	2.88	1.35		
% 20.5	23.8	15.8	26.8	13.3					
Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.	n 88	92	61	104	55	2.86	1.38		
% 22.0	23.0	15.3	26.0	13.8					
Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır.	n 91	87	62	97	63	2.88	1.41		
% 22.8	21.8	15.5	24.3	15.8					

Tablo 6’da iş güçlükleri ifadelerine en fazla katılım sağlanan ifadeler bazında değerlendirildiğinde ise diğerlerine oranla en fazla katılım gösterilen iş güçlükleri

ifadelerinin “*İşimi yapmak için yeteri kadar vakit bulamıyorum*” ( $\bar{x}$ : 3.09, s.s: 1.28). Çalışanların işlerinin dışında başka işleri yapmasından dolayı ve işlerine çok karışılmasından dolayı mevcut işlerini yapacak vakit bulamamalarının bunun en önemli etkeni olduğu ifade edilebilir. Bu ifadenin yanı sıra “*Yerine getirmem gereken bürokratik işlemler işimi güçleştiriyor*” ( $\bar{x}$ : 2.94, s.s: 1.28) ve “*Hizmet verdiğimiz müşteri sayısının fazla olması işimi zorlaştırıyor*” ( $\bar{x}$ : 2.90, s.s: 1.25), ifadeleri diğerlerine oranla daha katılımcılar açısından daha olumludur. Bunun olası nedenleri ise, çalışanlara mevcut işinin dışında yüklenen faaliyetler ve bürokratik işlemlerin fazlalığı da iş yükünü arttıran bir etkidir. Fazla çalışma süreleri artan sorumluluk ile birlikte gerilimi ve iş yükünü de beraberinde getirebilir. Hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde misafir ile en fazla iletişimin olduğu bölüm yiyecek içecek bölümüdür. Hizmetin kaliteli olması için yapılan yemek ve servisin yanı sıra çalışanların güler yüzlü olması ve tatlı dilli olmaları gerekmektedir. Ancak, çalışanlar uzun saatler çalışıp ve çok sayıda misafire hizmet ettiklerinden dolayı belirli bir süre sonra yorulacaklardır. Bu durum çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini düşürecektir.

En fazla katılım sağlanan diğer bir ifade de, “*Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması beni yoruyor*” ( $\bar{x}$ : 2.85, s.s: 1.30) olmuştur.

Tablo 6’ya göre en az katılım gösterilen ifadeler, “*İşim hızlı olmamı ve çok çalışmamı gerektiriyor*” ( $\bar{x}$ : 2.29, s.s 1.24), “*İş yerimde havalandırma, ısıtma ve nemlendirme açısından konforumuz düşünülmemiştir*” ( $\bar{x}$ : 2.38, s.s 1.25) ifadeleri olmuştur. Çalışanların fiziki koşulları iş gücüne neden olan etkenlerdendir. Çalışma ortamlarındaki ısıtma/soğutma, havalandırma ve aydınlatma sistemlerinin olması çalışanların iş performansını etkileyen etkenlerdendir. İyi bir ısıtma ve soğutma sisteminin olmaması çalışanların yazın sıcaktan bunalmasına kışın ise üşümesine neden olacaktır. Havalandırma sistemlerinin yapılmadığı ortamlarda çalışanlar uykulu ve yorgun olacaktır. Buna bağlı olarak performans ve verimi düşük olacaktır. Katılımcıların daha olumsuz katılım gösterdikleri bir ifade “*Çalışma ortamımız ve kullandığımız araç-gereçler rahatımız düşünülerek tasarlanmıştır*” ( $\bar{x}$ : 2.43, s.s 1.29). Kullanılan araç ve gereç malzemelerinin tasarımı işi kolaylaştıran bir etkidir. Malzemelerin kolay ulaşılabilirliği hem çalışanların rahatça erişebilmesi açısından hem de zaman açısından çok önemlidir. *Çok sayıda farklı görev almam,*

*birçok alanda performans göstermemi gerekiyor*” ( $\bar{x}$ : 2.51, s.s 1.25) ifadesi de yine diğerlerine oranla daha az katılım gösterdikleri ifadelerdir.

### 5.3. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE YÖNELİK BULGULARI

Tablo 7’ye göre işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine ilişkin en fazla katılım gösterdikleri ifadeler; *“Başka bir işletme veya iş kolunda, kabul edebileceğim başka bir iş bulamam”* ( $\bar{x}$ : 3.83, s.s 1.13) , *“Bu işimden yakın bir zamanda ayrılmayı planlıyorum”* ( $\bar{x}$ : 3.28, s.s. 1.20), *“Almış olduğum eğitimin, turizm sektöründe iyi bir kariyer için yetersiz oluşu beni endişelendiriyor”* ( $\bar{x}$ :3.20, s.s 1.13), *“İşverenenden memnun değilim”* ( $\bar{x}$ :3.14, s.s.1.38) ve *“İş hayatı/özel hayat çelişkisi yaşıyorum”* ( $\bar{x}$ :3.09, s.s. 1.34) ifadeleri olmuştur. Çalışanlar işletmeden ayrılmaya niyetlendiklerinde öncelikli olarak yeni bir iş bulmadan mevcut işlerinden ayrılmaya korkarlar çünkü işlerinden ayrıldıklarında yeni bir iş bulamadıkları durumda işsiz kalacaklarından işten ayrılmayı göze alamayacaklardır. Katılımcılar, çalıştıkları işlerden memnun olmamakla birlikte işlerinden başka bir iş buldukları zaman en kısa sürede ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Kariyerlerinde yükselmek isteyen işgörenlerin iyi bir eğitim alması gerekmektedir. Ancak işletmede uzun süredir çalışan ancak mevcut işinin eğitimi almayan işgörenlerin yetkinliklerini geliştirmek için eğitim ve geliştirme programları, işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitim programları düzenlenebilir. Bu sayede hem işgörenlerin mesleki eğitim gelişimlerine katkı sağlanmış olunur hem de eğitim yönetimi girdi sağlanmış olabilir. Katılımcıların mevcut işyerlerindeki çeşitli nedenlerden dolayı (ast-üst ilişkisi, işyerinin çalışma şartları, ücret yetersizliği) memnun olmayabilirler. Bu nedenler işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran en önemli etkenlerden olduğundan dolayı İşverenlerin bu konularda işgörenlerine hak ettiğini vermesi gerekmektedir. Katılımcıların uzun çalışma saatlerinden dolayı özel hayatlarına gereken önemi ve zamanı veremediklerinden çelişki yaşadıklarını belirtmişlerdir. İş hayatı ve özel hayatı arasındaki dengesizlik bireyi hem çalıştığı kurumda hem de ailede etkilemektedir. Çalışma ahaydı açısından ele alındığında yaptığı işte isteksizlik, stres, devamsızlık, iş kazaları ve performansın düşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. İş hayatında mutlu olmaması çalışanın çevresini, kendisini ve ailesini olumsuz yönde etkileyebilir. Kendisi yetersiz hissetmesine neden olabilir.

**Tablo 7. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Görüşleri**

Faktör	İFADELER	İfadelere Katılım Düzeyi					x̄	s.s	
		1	2	3	4	5			
		n							
İŞTEN AYRILMA NİYETİ n: 2.86	Kurumumuzdaki yöneticiler, diğer çalışanlar tarafından kendilerine sunulan fikirleri dikkate alırlar.	n	98	126	69	86	21	2.51	1.22
	%	24.5	31.5	17.3	21.5	5.3			
	İlerleme şansının az olması beni endişelendiriyor.	n	59	113	72	112	44	2.92	1.26
		%	14.8	28.2	18.0	28.0	11.0		
	Yöneticilerin kariyer hedeflerimizi ve mesleki gelişmemizi desteklememesi beni endişelendiriyor.	n	67	113	72	100	48	2.87	1.29
		%	16.8	28.2	18.0	25.0	12.0		
	Yöneticinin işime gereğinden fazla müdahale etmesi beni rahatsız ediyor.	n	82	111	59	89	59	2.83	1.37
		%	20.5	27.8	14.8	22.3	14.8		
	Kendi işimin dışında başka işler yapmam beni yoruyor.	n	83	132	50	83	52	2.72	1.34
		%	20.8	33.0	12.5	20.8	13.0		
	Yöneticilerin davranışlarının sert ve acımasız olması beni olumsuz etkiler.	n	96	116	64	80	44	2.65	1.33
		%	24.0	29.0	16.0	20.0	11.0		
	İş ile ilgili karşılaştığım sorunlarda yöneticilerin yeterince destek olmaması beni endişelendiriyor.	n	76	117	77	78	52	2.78	1.31
		%	19.0	29.3	19.3	19.5	13.0		
	Çalışanlarda ve/veya müşterilerden kaynaklı cinsel taciz vb. davranışların varlığı beni kaygılandırıyor.	n	82	88	64	73	93	3.01	1.46
		%	20.5	22.0	16.0	18.3	23.3		
	Farklı bölüm yöneticilerin işime karışması performansımı olumsuz yönde etkiler.	n	121	117	73	53	36	2.41	1.28
		%	30.3	29.3	18.3	13.3	9.0		
	Ücretimin az olması beni tatmin etmiyor.	n	160	86	65	48	40	2.30	1.36
		%	40.0	21.5	16.3	12.0	10.0		
	İş yükümü ağır buluyorum.	n	128	94	60	72	46	2.53	1.39
		%	32.0	23.5	15.0	18.0	11.5		
	İş nedeniyle aileme yeterince zaman ayıramıyorum.	n	94	86	76	96	48	2.79	1.35
		%	23.5	21.5	19.0	24.0	12.0		
	Çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik var.	n	79	106	74	77	64	2.85	1.36
		%	19.8	26.5	18.5	19.3	16.0		
	Turizm endüstrisinden memnun değilim.	n	71	89	91	94	55	2.93	1.31
		%	17.8	22.3	22.8	23.5	13.8		
İş hayatı/özel hayat çelişkisi yaşıyorum.	n	70	68	87	106	69	3.09	1.34	
	%	17.5	17.0	21.8	26.5	17.3			
İşverenden memnun değilim.	n	72	62	83	104	79	3.14	1.38	
	%	18.0	15.5	20.8	26.0	19.8			
Firmanın ekonomik belirsizliği işletmeye olan bağlılığımı olumsuz yönde etkiler.	n	85	98	90	73	54	2.78	1.33	
	%	21.3	24.5	22.5	18.3	13.5			
Daha uzun yıllar bu işte çalışacağımı düşünüyorum.	n	89	91	82	80	58	2.81	1.36	
	%	22.3	22.8	20.5	20.0	14.5			
Başka bir işletme veya iş kolunda, kabul edebileceğim başka bir iş bulamam.	n	22	28	79	136	135	3.83	1.13	
	%	5.5	7.0	19.8	34.0	33.8			
Bu işimden yakın bir zamanda ayrılmayı planlıyorum.	n	40	49	150	81	80	3.28	1.20	
	%	10.0	12.3	37.5	20.3	20.0			
Almış olduğum eğitimin, turizm sektöründe iyi bir kariyer için yetersiz oluşu beni endişelendiriyor.	n	38	47	176	74	65	3.20	1.13	
	%	9.5	11.8	44.0	18.5	16.3			

**F:** Faktörler,  **$\bar{X}$ :** Faktöre ait aritmetik ortalama,  **$\bar{x}$ :** İfadeye ait aritmetik ortalama, **s.s:** standart sapma, **1:** Kesinlikle katılmıyorum, **2:** Katılmıyorum, **3:** Kararsızım, **4:** Katılıyorum, **5:** Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 7'ye göre işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine ilişkin en az katılım gösterdikleri ifadeler; “*Ücretimin az olması beni tatmin etmiyor*” ( $\bar{x}$ :2.30, s.s.1.36), “*Farklı bölüm yöneticilerin işime karışması performansımı olumsuz yönde etkiler*”(  $\bar{x}$ :2.41, s.s. 1.28), “*Kurumumuzdaki yöneticiler, diğer çalışanlar tarafından kendilerine sunulan fikirleri dikkate alırlar*” ( $\bar{x}$ :2.51, s.s.1.22), “*İş yükümü ağır buluyorum*” ( $\bar{x}$ :2.53, s.s.1.39) ve “*Yöneticilerin davranışlarının sert ve acımasız olması beni olumsuz etkiler*” ( $\bar{x}$ :2.69, s.s 1.33) ifadeleri oluştur. Sezonluk tatil bölgelerinde misafir yoğunluğundan dolayı oteller mevsimsellik çalışan istihdam etmektedirler. Bu yerlerde çalışanlar daha az ücret ile çalıştırılmaktadırlar. Ancak araştırma Ankara’da yapıldığı için mevsimsellik özelliği olmadığından çalışanların aldıkları ücretlerinden genel olarak memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Davras ve Gülmez’in (2013: 175) Antalya ili sınırları içinde, Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre; otel çalışanlarının ücret konusunda memnun olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde misafirlerin beklentilerine karşılık verebilmek için yöneticiler değişen çevre ve teknolojik koşullara ayak uydurmalı ve hizmetin kalitesinde ne gibi değişiklikler veya ne gibi tamamlayıcı faktörlerin yapılarak artırılacağı çeşitli görüşler sayesinde öğrenilebilir. Dolayısıyla, bu durumda misafirle en fazla iletişim halinde olan çalışanların yaratıcı fikir ve önerilerine başvurulması daha uygun olacaktır. Eronat’ın (2004: 131) Ankara’da KOBİ’lerdeki çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada “İşimle ilgili kararlarda yöneticim benim fikrimi almaz” ifadesi en fazla katılım sağlanan ifade olmuştur. Hizmet işletmelerinin başarısında çalışan memnuniyeti önemli rol oynamaktadır. Çalışanların işlerinden memnun olması, işlerini severek yapmaları işlerine değer verdiğinin bir göstergesidir. Çalışanların memnuniyeti için onlara adil davranmak, sorunları dinlemek ve çözüm üretmek, eğitim olanağı sağlamak örgütsel anlamda yapılması gereken çözümlerdir. Turizm, hizmet üreten bir sektördür. Çalışanlar

işlerini severek, isteyerek ve güler yüzlü bir şekilde yaparlarsa yaptıkları işler onlara ağır gelmeyecektir. Durum böyle olunca misafir memnuniyeti de sağlanmış olacaktır.

**Tablo 8.** İş Güçlüğü İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	$\bar{x}$	s.s.	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	
<i>İş Güçlüğü</i>	2.70	.564	r	0.273
			p	<b>0.000*</b>
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	2.87	.715	r	0.273
			p	<b>0.000*</b>

\*\* .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 8’de yer alan bulgular doğrultusunda araştırmaya katılan bireylerin iş ortamında karşılaştıkları iş güçlükleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur (r: 273, p: 0.000). Bununla birlikte söz konusu ilişkilerin Korelasyon analizinde tesadüfi olarak ortaya çıkabileceği varsayımı ve iş güçlüklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkilerinin belirlenebilmesi için devam eden aşamada Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir.

Otel işletmelerindeki iş güçlükleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunun tespitinden hareketle araştırmanın temel hipotezi olan “**H1:** İş güçlükleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **Kabul** edilmiştir.

**Tablo 9.** İş Güçlüğü İle İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	$\bar{x}$	<i>Standardize edilmiş katsayılar</i>	<i>t değeri</i>	<i>Anlamlılık düzeyi</i>	<i>F değeri</i>	<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri</i>	<i>Model Anlamlılık Düzeyi</i>
Sabit	---		11.485	0.000	31.929	0.072	0.000 <sup>b</sup>
1 İş Güçlüğü	2.70	0.273	5.651	0.000			

a. Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti

b. İşten ayrılma niyeti bağımlı değişken olma koşulu ile iş güçlükleri işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip (p: 0.000, F: 31.929).

Tablo 9’da yer alan Regresyon Analizi sonuçları Korelasyon analizinde elde edilen genel sonuçları destekler niteliktedir. Diğer bir ifade ile iş güçlükleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmasına bağlı olarak, katılımcıların iş ortamında maruz kaldıkları iş güçlüklerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur (p: 0.000). Buna ek olarak; iş güçlüklerindeki her bir birimlik artış işten ayrılma niyetini %27.3 oranında arttırmaktadır.

#### 5.4. ÇALIŞANLARIN İŞ GÜÇLÜKLERİ VE İŞTEN AYRIMA NİYETİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu aşamasında katılımcıların demografik değişkenleri (katılımcının cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, oteldeki pozisyonu, çalıştığı bölüm, otelde çalışma süresi, turizm eğitimi alma durumu, deneyimi, iyi şartlarda iş bulması durumunda işten ayrılma durumu ve daha önceki işinden ayrılma sebebi) bağlamında karşılaştırılarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bağımsız değişkene ait grup sayısının iki olduğu durumlarda Mann Whitney U testinin, ikiden fazla olduğu durumlarda ise Kruskal Wallis H testinin kullanıldığı analizlerde, sonuçlar anlamlılık düzeyi ( $p < 0.05$ ) esas alınarak değerlendirilmiştir.

Kruskal Wallis H testinin kullanıldığı ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptandığı durumlarda fikrin kaynağının belirlenmesi için gruplara ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U testi uygulanarak sonuçlarını anlamlılık düzeyleri değerlendirilmiştir. Teste ilişkin anlamlılık düzeyinin 0.05’ten büyük olduğu durumlarda ise ilişkinin etki derecesini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi sonuçları ve Spearman Korelasyon katsayısı (r değeri) hesaplanmıştır. Söz konusu r değeri Mann Whitney u testi ile elde edilen z mutlak değerinin, toplam gözlem sayısının (örneklem sayısı: 400) kareköküne ( $\sqrt{n}$ ) bölünmesi ile elde edilmiştir (Zorlu, 2013: 108). Analizler kapsamında ilk olarak katılımcıların cinsiyetine ilişkin görüşleri değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.



**Tablo 10.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U değeri	W Değeri	Z Değeri	P	r
İş güçlüğü	Kadın	130	198.52	25807.00	17292.00	25807.00	-0,238	0.812	0.12
	Erkek	270	201.46	54393.00					
İşten Ayrılma	Kadın	130	195.45	25408.50	16893.50	25408.50	-0,606	0,544	0,03
	Erkek	270	202.93	54791.50					

$P < 0.05$  ise farklılıklar anlamlıdır,  $r = z / \sqrt{n}$ .

Tablo 10'da yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcıların iş güçlüğü ( $p = 0.812$ ) ve işten ayrılma niyetlerine ( $p = 0.544$ ) ilişkin görüşleri genel olarak cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 11.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Bölüm	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare ( $X^2$ ) Değeri	Serbestlik Derecesi	P
İş güçlüğü	Servis	205	193.37	2.446	4	0.654
	Mutfak	101	208.32			
	Bar	41	218.78			
	Banket	16	189.19			
	Bulaşikhane	37	203.31			
İşten Ayrılma Niyeti	Servis	205	198.20	13.535	4	<b>0.009*</b>
	Mutfak	101	201.67			
	Bar	41	158.07			
	Banket	16	271.75			
	Bulaşikhane	37	226.27			

$p < 0.05$  ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 11’de yer alan bulgulara göre katılımcıların işten ayrılma niyetleri (p: 0.009) çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, işten ayrılma niyetlerinde görüş farklılıklarının servis bölümünde yer alan katılımcılar lehine olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan iş güçlüğü (p: 0.654) değişkeninde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın “İşten ayrılma niyeti işgörenlerin çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H3<sub>a</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12.** Katılımcıların İş güçlüğü İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bölüm	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İşten Ayrılma Niyeti	Servis	205	127.78	-2.112	<b>0.035*</b>	0.10
	Bar	41	102.09			
İşten Ayrılma Niyeti	Servis	205	108.00	-2.501	<b>0.012*</b>	0.12
	Banket	16	149.50			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Tablo 11’de gözlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi ile gruplar karşılaştırılmış ve sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur. Tablo 12’de yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri işten ayrılma niyetlerinde servis-bar (p: 0.035) ve servis-banket (r: 0.012) arasında farklılık görülmektedir.

Tabloya göre servis bölümündeki katılımcılar (S.O: 27.78), bar bölümündeki katılımcılara (S.O: 102.09) göre sıra ortalaması daha yüksek olduğundan işten ayrılma niyetleri de daha yüksek olduğu görülmektedir. Servis bölümü ve bar bölümü arasındaki farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak (r: 0.10) küçüktür. Tabloya göre diğer bir farklılığın olduğu grup ise servis ve bankettir. Servis bölümündeki katılımcıların (S.O: 108.00), sıra ortalamaları banket bölümündeki katılımcılara (S.O: 149.50) göre daha az olduğu için işten ayrılma niyetleri genel olarak daha düşük olduğu söylenebilir. Servis ve banket grubu arasındaki farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak (r: 0.12) küçüktür.

Araştırma verilerinin analizinde bir sonraki aşamada iş güçlüğü ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediği test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur. Tabloya göre iş güclüğü değişkeni (p: 0.034) ve İşten ayrılma niyeti değişkeni de (p: 0.000) alt faktörler bağlamında (p<0.05) katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 13.** Katılımcıların İş Güclüğü İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması.

Bağımlı Değişken	Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X <sup>2</sup> ) Değeri	Serbestlik Derecesi	P
İş güclüğü	Restoran Müdürü	32	226.84	15.192	7	<b>0.034*</b>
	Mutfak Şefi	52	214.66			
	Aşçı	39	191.26			
	Şef Garson	26	123.69			
	Barmen-Barmaid	43	210.56			
	Garson	96	195.57			
	Komi	67	209.93			
	Bulaşıkçı	45	204.64			
İşten Ayrılma	Restoran Müdürü	32	305.59	52.216	7	<b>0.000*</b>
	Mutfak Şefi	52	210.06			
	Aşçı	39	183.72			
	Şef Garson	26	231.71			
	Barmen-Barmaid	43	160.74			
	Garson	96	207.49			
	Komi	67	143.79			
	Bulaşıkçı	45	218.74			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 13’de yer alan bulgulara göre katılımcıların görüşleri iş güclüğü (p: 0.034) ve işten ayrılma niyetlerinin (p: 0.000) işgörenlerin çalıştıkları pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın “İş gücükleri işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” (H2<sub>a</sub>)

hipotezi ve “İşten ayrılma niyeti işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” ( H3<sub>b</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.

Sıra ortalamaları dikkate alındığında, restoran müdürünün (S.O: 226.84) iş güçlükleri diğer pozisyonlardaki katılımcılara göre daha fazladır. İşten ayrılma niyetlerinde görüş farklılıklarının restoran müdürünün (S.O: 305.59) yine diğer katılımcılara göre işten ayrılma niyeti daha fazladır. Diğer yandan iş gücü (p: 0.034) değişkeninde ve işten ayrılma niyeti değişkeninde (p: 0.000) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

**Tablo 14.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İşten Ayrılma	Restoran Müdürü	32	47.50	-4.255	<b>0.000*</b>	0.21
	Aşçı	39	26.56			
İşten Ayrılma	Restoran Müdürü	32	54.63	-.3575	<b>0.000*</b>	0.17
	Mutfak Şefi	52	35.04			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Tablo 13’de görülen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 14’de sunulmuştur. Tablo 14’de yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri işten ayrılma niyetlerinde restoran müdürü- aşçı (p: 0.000) ve restoran müdürü-mutfak şefi (p: 0.000) arasında farklılık görülmektedir.

Tabloya göre restoran müdürü olarak çalışan katılımcılar (S.O: 47.50), aşçı olarak çalışan katılımcılara (S.O: 26.56) göre sıra ortalaması daha yüksek olduğundan işten ayrılma niyetleri de daha yüksek olduğu görülmektedir. Restoran müdürü ve aşçının arasındaki farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak (r: 0.21) küçüktür. Tabloya göre diğer bir farklılığın olduğu pozisyon restoran müdürü ve mutfak şefidir. Restoran müdürü olarak çalışan katılımcılar (S.O: 54.63), mutfak şefi (S.O: 35.04) pozisyonundaki katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri genel olarak

daha yüksek olduğu görülmektedir. Restoran müdürü ve aşçının arasındaki farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak ( $r: 0.17$ ) küçüktür.

**Tablo 15.** Katılımcıların İş Güçlüğüne İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İş Güçlüğü	Restoran Müdürü	32	35.95	-3.232	<b>0.001*</b>	0.16
	Şef Garson	26	21.56			
İşten Ayrılma Niyeti	Restoran Müdürü	32	33.69	-2.097	<b>0.036*</b>	0.10
	Şef Garson	26	24.35			
	Restoran Müdürü	32	53.08	-5.171	<b>0.000*</b>	0.02
	Barmen-Barmaid	43	26.78			
	Restoran Müdürü	32	90.98	4.666	<b>0.000*</b>	0.02
	Garson	96	55.67			
	Restoran Müdürü	32	76.05	-6.240	<b>0.000*</b>	0.31
	Komi	67	37.56			
	Restoran Müdürü	32	48.67	-3.202	<b>0.001*</b>	0.16
Bulaşıkçı	45	32.12				

$P < 0.05$  ise farklılıklar anlamlıdır,  $r: z / \sqrt{n}$ .

Tablo 15’de yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri iş güçlüğüne restoran müdürü- şef garson ( $p: 0.001$ ) ve işten ayrılma niyetinde restoran müdürü-şef garson ( $p: 0.036$ ), restoran müdürü-barmen-barmaid ( $p: 0.000$ ), restoran müdürü-garson ( $p: 0.000$ ), restoran müdürü-komi ( $p: 0.000$ ) ve restoran müdürü-bulaşıkçı ( $p: 0.001$ ) aralarında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tabloya göre restoran müdürü olarak çalışan katılımcılar (S.O: 35.95) şef garson olarak çalışan katılımcılara (S.O: 21.56) göre daha fazla iş güçlüğü yaşadıkları söylenebilir. Restoran müdürü olarak çalışan katılımcılar (S.O: 33.69), şef garson (S.O: 24.35) pozisyonundaki katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri genel olarak daha fazladır. Restoran müdürü (S.O: 53.08), barmen-barmaid (S.O:

26.78) pozisyonundaki çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha fazladır. Restoran müdürü (S.O: 90.98), garson (S.O: 55.67) pozisyonundaki katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri daha yüksektir. Restoran müdürü (S.O: 76.05), komi (S.O: 37.56) pozisyonundaki katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri daha yüksektir. Restoran müdürü (S.O: 48.67), bulaşıkçı (S.O: 32.12) pozisyonundaki katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri daha yüksektir.

**Tablo 16.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare ( $X^2$ ) Değeri	Serbestlik Derecesi	P
İş güçlüğü	İlköğretim	40	188.48	3.289	4	0.511
	Lise	184	201.70			
	Ön Lisans	96	215.10			
	Lisans	67	184.60			
	Lisansüstü	13	194.65			
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	40	211.68	28.350	4	<b>0.000*</b>
	Lise	184	179.91			
	Ön Lisans	96	189.07			
	Lisans	67	246.54			
	Lisansüstü	13	304.69			

P <0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 16'de yer alan bulgulara göre katılımcıların iş güçlüğü boyutuna ilişkin (p: 0.5114) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, iş güçlüğü'nün görüş farklılıklarının ön lisans eğitimi alan (S.O: 215.10) katılımcıların diğer katılımcılara göre iş güçlükleri daha fazla olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyetlerinin (p: 0.000) çalıştıkları pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın “İşten ayrılma niyeti işgörenlerin almış oldukları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H3<sub>c</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. İşten ayrılma niyetlerinde görüş

farklılıklarının ise lisansüstü eğitim alan (S.O: 305.59) katılımcıların işten ayrılma niyetleri diğer katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 17.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	40	24.0	-2.483	0.013	0.12
	Lisansüstü	13	36.23			

P < 0.05 ise farklılıklar anlamlıdır,  $r = z / \sqrt{n}$ .

Tablo 16'da görülen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 17'de sunulmuştur. Tablo 17'de yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri işten ayrılma niyetlerinde ilköğretim eğitimi alan katılımcılar ile lisansüstü eğitim alan katılımcılar arasında (p: 0.013) anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tabloya göre ilköğretim eğitimi alan (S.O: 24.0) katılımcıların lisansüstü eğitim alan (S.O: 36.23) katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri daha düşüktür.

**Tablo 18.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X <sup>2</sup> ) Değeri	Serbestlik Derecesi	P
İş güçlüğü	18-25 yaş	89	172.24	8.891	3	<b>0.031*</b>
	26-35 yaş	210	211.61			
	36-45 yaş	88	207.90			
	46 yaş ve üzeri	13	164.46			
İşten Ayrılma Niyeti	18-25 yaş	89	200.40	20.891	3	<b>0.000*</b>
	26-35 yaş	210	181.65			
	36-45 yaş	88	231.34			
	46 yaş ve üzeri	13	296.88			

P < 0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 18’de yer alan bulgulara göre katılımcıların görüşleri iş güçlüğü (p: 0.031) çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, iş güçlüğü’nün görüş farklılıklarının 26-35 yaş aralığındaki (S.O: 211.61) katılımcılar lehine olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın “İş güçlükleri işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H2<sub>b</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların yaşları işten ayrılma niyetlerine (p: 0.000) göre de anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşten ayrılma niyetlerinde görüş farklılıklarının ise 46 yaş ve üzeri olan (S.O: 305.59) katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın “İşten ayrılma niyeti işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H3<sub>d</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 19.** Katılımcıların İş Güçlüğü’nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İş Güçlüğü	18-25	89	129.17	-2.714	<b>0.007*</b>	0.13
	26-35	210	158.83			
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	89	160.98	-1.430	0.153	0.07
	26-35	210	145.35			

P <0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Tablo 18’de görülen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 19’da sunulmuştur. Tablo 19’da yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri iş güçlüğü’nde 18-25 aralıkları ile 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (p: 0.007) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer yandan İşten ayrılma niyetlerinde 18-25 ile 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların (p: 0.153) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.



**Tablo 20.** Katılımcıların İş Güçlüğüne İlişkin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İş Güçlüğü	18-25	89	81.40	-1.986	<b>0.047*</b>	0.09
	36-45	88	96.69			
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	89	81,53	-1.952	0.051	0.09
	36-45	88	95.56			

P < 0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Diğer farklılık grupları ise, iş güçlüğüne 18-25 aralıkları ile 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (p: 0.047) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer yandan işten ayrılma niyetlerinde 18-25 ile 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların (p: 0.05) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 21.** Katılımcıların İş Güçlüğüne İlişkin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İş Güçlüğü	18-25	89	51.67	-,151	0.880	0.00
	46 yaş ve üzeri	12	50.35			
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	89	47.90	-3.218	<b>0.001*</b>	0.16
	46 yaş ve üzeri	13	76.15			

P < 0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Diğer farklılık grupları ise, işten ayrılma niyetinde 18-25 aralıkları ile 46 yaş ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların (p: 0.001) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer yandan iş güçlüklerinde 18-25 ile 46 yaş ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların (p: 0.880) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 22.** Katılımcıların İş güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Deneyimine göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Deneyim	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X <sup>2</sup> ) Değeri	Serbestlik Derecesi	P
İş güçlüğü	2 yıl ve daha az	73	197.01	12.206	4	<b>0.016*</b>
	3-5 yıl	187	219.42			
	6-8 yıl	82	182.46			
	9-11 yıl	33	182.11			
	12 yıl ve üzeri	25	152.64			
İşten Ayrılma Niyeti	2 yıl ve daha az	73	185.62	13.175	4	<b>0.010*</b>
	3-5 yıl	187	190.20			
	6-8 yıl	82	202.97			
	9-11 yıl	33	242.24			
	12 yıl ve üzeri	25	257.78			

P <0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 22'de yer alan bulgulara göre katılımcıların görüşleri iş güçlüğü (p: 0.016) çalışanların deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın “İş güçlükleri işgörenlerin deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H2<sub>c</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların deneyim yılları ile işten ayrılma niyetlerine (p: 0.010) göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Aynı zamanda araştırmanın “İşten ayrılma niyetleri işgörenlerin deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H3<sub>c</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, iş güçlüğü'nün görüş farklılıklarının 3-5 yıl aralığındaki deneyimlerinin (S.O: 219.42) katılımcılar lehine olduğu görülmüştür.

İşten ayrılma niyetlerinde görüş farklılıklarının ise 12 yıl ve üzeri olan deneyimlerin (S.O: 257.78) katılımcılar lehine olduğu görülmektedir.

**Tablo 23.** Katılımcıların İş Güçlüğüünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Deneyim	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İş Güçlüğü	2 yıl ve daha az	73	54.72	-.608	0.543	0.03
	9-11 yıl	33	50.80			
İşten Ayrılma Niyeti	2 yıl ve daha az	73	48.44	-2.523	<b>0.012*</b>	0.12
	9-11 yıl	33	64.70			

P < 0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Tablo 22’de görülen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 23’de sunulmuştur. Tablo 23’de yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri işten ayrılma niyetlerinde 2 yıl ve daha az ile 9-11 yıl aralığındaki deneyimlerin (p: 0.012) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer yandan iş güçlüğünde 2 yıl ve daha az yıl ile 9-11 yıl aralığındaki deneyimlerin (p: 0.543) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır

**Tablo 24.** Katılımcıların İş Güçlüğüünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Deneyim	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İş Güçlüğü	2 yıl ve daha az	73	52.29	-1.660	0.097	0.08
	12 yıl ve üzeri	25	41.36			
İşten Ayrılma Niyeti	2 yıl ve daha az	73	44.97	-2.695	<b>0.007*</b>	0.13
	12 yıl ve üzeri	25	62.72			

P < 0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Tablo 24’de yer alan bulgulara göre katılımcıların görüşleri işten ayrılma niyetlerinin (p: 0.007) çalışanların deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Çalışanların deneyim yılları ile iş güçlüklerine göre (p: 0.097) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Tabloya göre işten ayrılma niyetlerinin 12 yıl ve üzeri (S.O: 62.72), 2 yıl ve daha az yıldaki deneyimlerinin (S.O: 44.97) pozisyonundaki katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri daha yüksektir.

**Tablo 25.** Katılımcıların İş Güçlüğü İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Alma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Turizm Eğitimi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X <sup>2</sup> ) Değeri	Serbestlik Derecesi	P
İş güçlüğü	Hayır	90	180.47	3.879	4	0.423
	Turizm Sertifikası	40	204.93			
	Lise	122	209.59			
	Üniversite	139	201.42			
	TUREM	8	224.25			
İşten Ayrılma Niyeti	Hayır	90	218.26	20.133	4	<b>0.000*</b>
	Turizm Sertifikası	40	231.75			
	Lise	122	164.91			
	Üniversite	139	212.9			
	TUREM	8	145.63			

P < 0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 25’de yer alan bulgulara göre katılımcıların görüşleri işten ayrılma niyetlerinde (p: 0.000) turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Dolayısıyla araştırmannın “*İşten ayrılma niyeti işgörenlerin almış oldukları turizm eğitimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H3<sub>f</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, işten ayrılma niyetlerinde görüş farklılıklarının (S.O: 231.75) katılımcılar lehine olduğu görülmüştür. Diğer yandan iş güçlüklerinin (p: 0.423) turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 26.** *Katılımcıların İş Güçlüğü’nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları*

Bağımlı Değişken	Turizm eğitimi	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İşten Ayrılma	Hayır	90	123.54	-3.476	<b>0.001*</b>	0.17
	Lise	122	93.93			
İşten Ayrılma Niyeti	Hayır	90	51.26	-2.051	<b>0.040*</b>	0.10
	TUREM	8	29.75			

P <0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Tablo 25’de görülen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 26’da sunulmuştur. Tablo 26’da yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri iş güçlüklerinin turizm eğitimi almayanlar ile lisede eğitim katılımcılar arasında (p: 0.001) anlamlı bir fark görülmektedir. İşten ayrılma niyetlerinde de turizm eğitimi almayanlar ile TUREM’den eğitim alanlar arasındaki (p: 0.040) katılımcılar arasında (p: 0.013) anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tabloya göre işten ayrılma niyetlerinde turizm eğitimi almayan (S.O: 123.54) katılımcılar, lisede eğitim alanlar (S.O: 93.93) arasında katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri daha yüksektir. Turizm eğitimi

almayan katılımcıların (S.O: 51.26) TUREM'den (S.O: 29.75) eğitim alan katılımcılara göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksektir.

**Tablo 27.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Önceki İşinden Ayrılma Sebeplerine İlişkin Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşten Ayrılma Sebebi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X <sup>2</sup> ) Değeri	Serbestlik Derecesi	P
İş güçlüğü	Emeklilik	7	145.71	22.394	14	<b>0.017*</b>
	Hastalık	14	243.86			
	Askerlik	16	207.72			
	Eğitim	10	155.20			
	Evlilik ve hamilelik	6	181.17			
	İkametgah değişikliği	17	141.82			
	Ücret	52	200.13			
	Çalışma Şartları	81	197.69			
	Sosyal hakların verilmemesi	48	210.30			
	Psikolojik Baskı	30	213.98			
	Stres	10	164.15			
	Personel Eksikliği	25	216.98			
	Taciz	2	390.00			
	Ast-üst İlişkisi	22	249.64			
Terfi- kariyer	60	185.34				
İşten Ayrılma Niyeti	Emeklilik	7	134.50	29.739	14	<b>0.008*</b>
	Hastalık	14	243.00			
	Askerlik	16	209.53			
	Eğitim	10	160.35			
	Evlilik ve hamilelik	6	195.83			
	İkametgah değişikliği	17	204.35			
	Ücret	52	197.03			
	Çalışma Şartları	81	219.79			
	Sosyal hakların	48	183.36			
	Psikolojik Baskı	30	139.25			
	Stres	10	236.55			
	Personel Eksikliği	25	196.06			
	Taciz	2	236.50			
	Ast-üst İlişkisi	22	145.73			
Terfi- kariyer	60	237.97				

P <0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 27'de yer alan bulgulara göre katılımcıların görüşleri iş güçlüğü (p: 0.017), işten ayrılma niyetlerinin (p: 0.008) önceki işinden ayrılma sebeplerine göre

anamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın “İş güçlükleri işgörenlerin daha önceki işinden ayrılma sebeplerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H2<sub>d</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. Aynı zamanda araştırmanın “İşten ayrılma niyetleri işgörenlerin daha önceki işinden ayrılma sebeplerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H3<sub>g</sub>) hipotezi kabul edilmiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, iş güçlüğünün görüş farklılıklarının taciz (S.O: 390.00) katılımcılar lehine olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyetlerinde görüş farklılıklarının ise hastalık (S.O: 243.00) katılımcılar lehine olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 28.** Katılımcıların İş Güçlüğünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşten ayrılma sebebi	n	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P	r
İşten Ayrılma Niyeti	Emeklilik	7	20.50	-1.938	<b>0.053</b>	0.09
	Terfi-Kariyer	60	35.58			

P < 0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r:  $z / \sqrt{n}$ .

Tablo 27’de görülen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 28’de sunulmuştur. Tablo 28’de yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri işten ayrılma niyetinde daha önceki işinden ayrılma sebeplerinde, (p: 0.053) anlamlı bir fark görülmemektedir. Dolayısıyla katılımcıların işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri işyerlerindeki ayrılma sebepleri göz önüne alındığında birbirine benzerlik göstermektedir.

**Tablo 29.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Daha İyi İş Bulması Durumunda İşten Ayrılma Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Daha iyi iş bulursam ayrılırim	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U değeri	W Değeri	Z Değeri	P	r
İş güclüğü	Evet	269	195.39	52361.00	16246.00	52561.00	-1.267	0.205	0.06
	Hayır	131	210.98	27639.00					
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	269	169.07	45478.50	9163.500	45478.50	-7.794	<b>0.000*</b>	0.38
	Hayır	131	265.05	34721.50					

P <0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: z /  $\sqrt{n}$ .

Tablo 29 incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan konumundaki katılımcıların daha iyi şartlarda iş bulması durumunda işten ayrılma durumlarında işten ayrılma niyetinde (p: 0.000) anlamlı bir fark görülmektedir. Diğer yandan iş güclüğü (p: 0.205) değişkeninde (p>0.05) anlamlı bir fark görülmemiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, daha iyi bir iş buldukları durumda işten ayrılma niyetleri oluşmayan katılımcıların oranı (S.O: 265.05) daha yüksektir.

**Tablo 30.** Katılımcıların İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Görüşlerinin Kaçınıcı İş Yeri İşten Ayrılma Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Kaçınıcı İş Yeriniz	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X <sup>2</sup> ) Değeri	Serbestlik Derecesi	P
İş güclüğü	1-3	136	194.26	4.342	3	0.227
	4-6	190	211.13			
	7-9	62	190.42			
	10 ve üstü	12	154.96			
İşten Ayrılma Niyeti	1-3	136	206.10	5.019	3	0.170
	4-6	190	193.77			
	7-9	62	195.99			
	10 ve üstü	12	266.92			

P <0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.



Tablo 30'da yer alan bulgulara göre katılımcıların görüşleri iş güçlüğü (p: 0.227), işten ayrılma niyetlerinin (p: 0.170) çalışılan iş yeri sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, iş güçlüğü'nün görüş farklılıklarının 4-6 iş yeri değiştirenlerin (S.O: 211.13) katılımcılar lehine olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyetlerinde görüş farklılıklarının ise 10 ve üstü iş yeri değiştirenlerin (S.O: 266.92) katılımcılar lehine olduğu anlaşılmaktadır.

## 6. TARTIŞMA

İş güçlüğü'nün işten ayrılma niyetine yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen araştırmanın en önemli sonucu, yiyecek içecek bölümünde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin iş güçlüklerini etkileyen faktörler ile (çalışma ortamlarının uygun olmaması, adil ücretlendirme yapılmaması, çalışma saatlerinin uzun olması vs.) ilgili anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş güçlüğü ve işten ayrılma niyetini doğrudan ele alan çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür. Diğer yandan otel işletmelerinde yapılan araştırmalarda (Halis, Zorlu ve Çamlıbel, 2011; Salha, 2012) iş güçlükleriyle ilgili önemli katkılar sağlanmıştır. Örneğin; Salha (2012: 8) işletmelerde işlerin yapılmasında çalışanların karşılaştığı, işin kendi güçlüğü, bireysel güçlükler, araç gereç eksiliğinden kaynaklanan güçlükler bulunduğunu bu güçlükleri yöneticiler dikkate alması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticiler herhangi bir programı uygulamaya koymadan ortaya çıkabilecek güçlükleri, çıktıları, iş tatmini ve performansları göz önünde bulundurması gerektiğini diğer yandan yapılan programın çalışanlar tarafından alışıma durumu göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamıştır. Halis, Çamlıbel ve Zorlu (2011: 76) iş güçlüğü'nü, iş hayatında çalışana getirdiği bazı güçlükler olarak tanımlamıştır. Bu güçlükler çok çeşitli olduğu gibi iş güçlüğü de çok boyutlu bir değişken olup, çalışan üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran nitelikte olduğunu belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde yapılan çalışmalarda (Demir ve Tütüncü, 2010; Akgündüz vd.,2014; Serçeoğlu, Işık ve Çetinkaya, 2016; Pelit vd., 2017) işten ayrılma niyeti ile ilgili önemli katkılar sağlamışlardır. Örneğin; Demir ve Tütüncü (2010: 72) ağırlama işletmelerinde farklı özellikteki çalışan, misafir ve tedarikçilerin bir arada

bulunmasından kaynaklanan sorunların zamanla kontrol altına alınamaması durumunda işletmelerin geleceğini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın sonucunda örgütsel sapma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Akgündüz vd., (2014: 528-530) otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, aşırı rol yükü ve zaman yetersizliği işten ayrılma niyetinin çalışanların sosyal aylaklık davranışını artırdığı ortaya koyulmuştur. Buna ilaveten çalışanların aşırı rol yükü-zaman yetersizliği algısının işten ayrılma niyetlerini artırdığı; aşırı rol yükü-aşırı sorumluluk- algısının ise işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Serçeoğlu, Işık ve Çetinkaya'nın (2016: 1099) otel işletmelerinde yapmış olduğu araştırma da iş yeri zorbalığı ölçeğinin alt boyutu olan fiziksel gözdağı veren zorbalık boyutuyla işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca çalışanların şiddet tehdidi, kişisel alana saldırı, bağırılma gibi durumlarla karşı karşıya kaldıklarında işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Pelit vd., (2017: 60) tarafından yapılan araştırma sonucunda, otel işletmelerinde çalışanların çalışma arkadaşlarından etkilendiği ve sosyal kaytarma davranışı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki olduğu görülmüştür.

İşten ayrılma niyetinin turizm sektöründe gerçekleştirilen çeşitli uygulamalı veya teorik araştırmaların (Cinlioğlu ve Salha, 2017; Avcı vd., 2017; Türk ve Akbaba, 2017; Özdemir vd., 2005;) sonuçları mevcut araştırmada elde edilen temel sonucu desteklemektedir. Örneğin; Cinlioğlu ve Salha'nın (2017: 19) turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde nepotizm davranışının işten ayrılma niyetiyle ilgili yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, yiyecek içecek işletmelerinde görülen nepotizm algısı işgörenlerin örgüte olan güvenini azaltabileceği ve işten ayrılma niyetini arttırabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların örgütsel güven düzeyinin düşük olması işten ayrılma niyetini arttırabilmektedir. Avcı vd.,'nin (2017: 122) Muğla'daki otellerde çalışanların mesleki doyumunun işten ayrılma niyetine etkisi üzerine yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, gelişme isteğinin, mesleği bırakma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Türk ve Akbaba'nın (2017: 476) Muğla ilinde turizm işletmelerinde çalışanlara yetenek yönetimi algılamalarının örgütsel uyum ve işten ayrılma niyeti üzerine yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, işgörenlerin soyut ve somut yetenek

yönetimi algılarının artması örgüte uyum sağlamalarını arttırmakta ve işten arttırma niyetlerini azalttığına ulaşılmıştır.

Özdemir vd.,'nin (2005: 56) Akdeniz Üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu konaklama işletmeciliği bölümü öğrencilerinin otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümüne yönelik tutumlarının ölçülmesine yönelik yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, öğrencilerin önemli bir oranının yiyecek-içecek bölümünde çalışmak istemedikleri ayrıca pozisyonunun toplumdaki statüsünü bakımından düşük bulduklarını ifade etmişlerdir.

İşten ayrılma niyetlerinin iş güclüğü üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen önemli bir sonuçta işten ayrılma niyetinin iş güclüğünü etkileyen faktörlerden dolayı ortaya çıkmasıdır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar ise aşağıda yorumlanmıştır.

*Otellerdeki çalışanların işlerini yapmaları için yeteri kadar vakit bulamaması iş güclüğüne neden olmaktadır.* Söz konusu sonuç, otel işletmelerindeki çalışanların mevcut işlerinden çok başka işlere de yönlendirilmesinden dolayı mevcut işlerini yapmaya daha az vakitleri olduğunu desteklemektedir.

*Otellerde hizmet verilen misafir sayısının fazla olması çalışanların iş güclüğüne neden olmaktadır.* Elde edilen bu sonuca göre, otel işletmelerinde misafirlerin en fazla zaman geçirilen bölümlerden olan yiyecek içecek bölümünde çalışanların misafirlere hizmet etmekte zorlandıkları ve bu durumunda çalışanların işlerini güçleştirdiğini göstermektedir. İşi güçleşen çalışanın verimi düşer ve bundan dolayı müşteri memnuniyetinde azalma olur. Yapılan çeşitli araştırmaların (Çamlıbel, 2010; Halis ve Çamlıbel, 2011; Salha, 2012) sonuçları ile desteklenmektedir. Örneğin, Çamlıbel'in (2010: 97) yapmış olduğu araştırmaya göre hizmet edilen müşteri sayısının fazla olması çalışanları fiziksel olarak zorladığı ve işlerini güçleştirdiği sonucuna varmıştır.

*Otellerdeki iş arkadaşlarının sık sık değişmesi işe olan motivasyonunu bozmakta ve iş güclüğüne neden olmaktadır.* Çalışanların iş arkadaşlarına bağlılığı bireyin işine olan bağlılığını ve verimliliğini de etkileyebilir. Çalışanlar arasında olan bağlılık bireylerin karşılıklı güven ve dayanışma duygusunu besleyebilirler. Ancak, otel işletmelerinde personel devir hızının yüksek olduğundan dolayı çalışanlar sık sık

değişmektedir. Bu durum geride kalan çalışanların motivasyonunu bozmakta ve çalışanlar yeni gelen işgörenlere tekrar alışma durumunda kalacaklardır. Motivasyon eksikliği de iş gücünü artıran sebeplerden biridir.

Otellerdeki çalışanların iş-özel hayat çelişkisi yaşamaları işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. Otel işletmelerinde çalışma saatlerinin uzun olması, vardiya ve fazla mesai uygulamalarının olması nedeniyle çalışanlar kendilerine ve ailelerine zaman ayırmakta güçlük çekerler. Mevsimsellik özelliği taşıyan turizm endüstrisinde işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlar işlerine daha fazla zaman harcamaktadırlar. Çalışma süresinin uzaması ile aileye geçirilecek olan süresinin ve paylaşımın azalması, bireyin aileden uzaklaşmasına neden olacaktır. Çalışanların hem iş yaşamı hem de ailesine ayırabileceği zaman arasında denge kurması gerekmektedir. Yapılan çeşitli araştırmaların (Dole ve Schroeder, 2001; Boyar vd., 2003; Pasewark ve Viator, 2006; Yurtseven, 2008 ) örneğin, Dole & Schroeder (2001: 239) muhasebe çalışanlarının işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve kişilikleri üzerindeki çeşitli etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuşlardır. Boyar ve arkadaşları (2003: 184) tarafından yapılan araştırma da, iş – aile çatışması ve aile – iş çatışması arasında karşılıklı bir ilişki olduğu ve bu iki çatışma boyutunun işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Pasewark ve Viator (2006: 154) tarafından, 552 katılımcı üzerinde yapılan araştırmada, iş – aile çatışması arttıkça iş tatmininin azaldığı görülmüştür, ancak aile – iş çatışması ve iş tatmini arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca, iş – aile çatışmasının işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde güçlü bir ilişkisi olduğu görülürken aile – iş çatışmasının işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkisi olmadığı görülmüştür. Yurtseven'in (2008: 81) üç ayrı seyahat acentasında 265 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre; katılımcıların zamana dayalı ve strese dayalı iş-aile çatışması ile aile-iş çatışmasının düzeyleri arttıkça isten ayrılma niyetlerinde de artış olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Otellerdeki çalışanların işverenden memnun olmaması işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. Çalışanların işyerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı işletmeden ayrılmak isteyebilirler. Bu nedenler arasında; mali krizler, adil olmayan ücret politikası, terfi ve kariyer engelleri, hizmet içi eğitim, yönetici ve çalışanlar

arasındaki anlaşmazlıklar vardır. Kişinin iş ortamında maruz kaldığı yıldırma davranışı, ücret, terfi, örgüt içi iletişim, çalışma grubu, yönetim tarzı, takdir edilme duygusu gibi örgütsel faktörler çalışanın tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Can ve Soyer, 2008: 66).

İşletmelerde olumsuz yönetim davranışlarıyla karşılaşan bireyin duygusal olarak yıpranmasına, birlikte çalıştığı kişilere karşı alaycı tutumlar sergilemesine neden olan ve kendisini çalıştığı örgütte başarısız hissine kapılmasına neden olur. Çalışan açısından yaptığı işin geleceğine dair umutsuzluk hissine kapılan, başarısız olduğunu düşünmesinde kaynaklı moral ve motivasyon düşüklüğü, depresyon ve aşırı stres yüzünden çalışanda işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır (Özler vd., 2008). Yapılan çeşitli araştırmaların (Smith, 1999; Whittington, Goodwin ve Muray, 2004; Riley, 2006; Koşar Küçük, 2007; Smoak, 2008; Şahin, 2011; Telli vd., 2012). Örneğin; Smith (1999: 243) liderlerin, motivasyon ile çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttıklarını belirtmiştir.

Whittington, Goodwin ve Muray (2004: 596) araştırmalarında, dönüştürücü liderlerin iş tatmini üzerinde olumlu etki yarattığı sonucunu elde etmişlerdir. Riley (2006: 55) araştırmasında, karizmatik liderlerin çalışanları olumlu yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılık yarattığını ifade etmiştir. Bunun sonucunda da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür. Koşar Küçük 'ün (2007: 35) İstanbul'da hizmet veren 5 özel şirkette 253 kişi üzerinde liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmanın sonucunda, liderlik algısının işten ayrılma eğilimi olan ve olmayan çalışanlarda eşit olmadığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma eğilim olmayan çalışanlar liderlerini işten ayrılma eğilimi olan çalışanlara göre daha fazla babacan yönetici olarak tanımlamışlardır. Bu sonuç gösteriyor ki, yöneticinin çalışana destek olması, ilgi göstermesi ve kararlara katılım sağlaması işten ayrılma hızını etkilemektedir. Yöneticilerin örgütte uyguladıkları yönetici tipinin çalışanların devamlılık düzeyleri üzerinde doğrudan etkilemektedir. Smoak (2008: 47) araştırmasında, dönüştürücü liderlerin çalışanların beklentileri ve ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilendikleri ve bunun sonucunda da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ifade etmiştir. Şahin (2011: 277-278) turizm, gıda, taşımacılık üzerine yapmış olduğu araştırmasında; liderlerden düşük destek gördüğünü, lider ile geliştirilen ilişkinin karşılıklı güven, sevgi, saygı ve beğeniye

dayanmadığını düşünen işgörenin işten ayrılma eğilimi gösterdiği sonucunu elde etmiştir. Telli vd.,'nin (2012: 135-149) yapmış olduğu çalışmada otokratik liderlik tarzının tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini arttırdığı sonucunu elde etmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre otel işletmelerinde iş güçlükleri işten ayrılma niyetiyle katılımcıların bazı demografik özellikleri ve işletmelerin çeşitli özellikleri bağlamında farklılık göstermektedir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar ve sonuçlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda belirtilmektedir.

- *Otel işletmelerinde iş güçlükleri işten ayrılma niyetinde yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.* Bedir (1995: 43) bireylerin yaşları ilerledikçe işten ayrılma niyetlerinde de azalma olduğunu söylemiş. Bunun nedeni olarak genç bireylerin işlerini bıraktığında yeni bir iş bulabileceğini düşünmesi veya beklentilerinin farklı olmasından dolayıdır. Ancak, yaşı ilerleyen bireylerin artık bir beklentileri olmadığı ve eğer işinden ayrılırsa iş bulamayacağını düşündüğünden dolayı işten ayrılma niyetleri azdır. Bu araştırmaya da ise, 18-25 yaş arası katılımcıların iş güçlükleri 26-35 yaş ve 36-45 yaş arası katılımcılara göre iş güçlükleri daha azdır. Yani katılımcıların yaşları ilerledikçe iş güçlükleri artmaktadır. Aynı zamanda 18-25 yaş arası katılımcıların işten ayrılma niyetleri 46 yaş ve üzeri katılımcılara göre daha düşüktür.
- *Otel işletmelerinde iş güçlükleri işten ayrılma niyetinde çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.* Otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde uzun süre ayakta çalışmak, misafirlerle sürekli iletişim halinde olmak, isteklerini yerine getirmek, sorunları varsa onları çözmek vs. iş güçlüklerini oluşturur. Bu araştırmada servis bölümünde çalışan katılımcıların iş güçlükleri bar bölümünde çalışan katılımcılara göre daha yüksektir. Aynı zamanda banket bölümünde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyetleri servis bölümünde çalışan katılımcılara göre daha yüksektir. Örneğin, banket bölümünde yaşanan iş güçlükleri, davetli sayısının tam olarak verilmemesi buna bağlı olarak masa düzeninin oluşturulamaması veya davetlinin indirim talep etmesi yaşanan güçlüklerdendir.

*Otel işletmelerinde iş güçlükleri işten ayrılma niyetinde çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir.* Pozisyonlara göre restoran müdürlerinin iş güçlükleri aşçılara göre daha yüksektir. Restoran müdürlerinin işten ayrılma niyetleri mutfak şeflerine göre daha yüksektir. Aynı zamanda restoran müdürlerinin barmen, garson, komi ve bulaşıkçıya göre işten ayrılma niyeti daha yüksektir. Yiyecek içecek bölümünde, şef garson sadece garson ve komilerden sorumlu, mutfak şefi mutfakta çalışanlardan sorumludur. Ancak restoran müdürü yiyecek içecek bölümünde çalışanların hepsinden sorumlu olduğundan dolayı iş güçlüğü daha fazladır. Aynı zamanda işten ayrılma niyetleri de daha fazladır.

- *Otel işletmelerinde iş güçlükleri işten ayrılma niyetinde deneyime göre farklılık göstermektedir.* Çalışanların deneyim süreleri arttıkça, daha garantili sürekliliği olan ve iş- sosyal güvenliği olan işletmelerde çalışmak isteyeceklerdir. Bundan dolayı deneyim süresi arttıkça işten ayrılma niyetinde de artmak olacaktır. Bu araştırmada 2 yıl ve daha az deneyime sahip (S.O: 48.44) katılımcıların 9-11 yıl deneyime sahip (64. 70) katılımcılara göre işten ayrılma niyetleri daha azdır. Yine 2 yıl ve daha az deneyime sahip (S.O: 44.97) katılımcıların 12 yıl ve üzeri deneyime sahip (62. 72) katılımcıların işten ayrılma niyetleri daha azdır. İşletmelerdeki çalışanların deneyim süreleri arttıkça işletmeden daha fazla ücret, terfi ve kariyerlerinde yükselme isteyeceklerinden dolayı işlerinden ayrılma niyetleri daha fazladır. Ancak, deneyim süreleri fazla olan çalışanların iş bilgileri daha fazla olduğundan dolayı da iş güçlükleri deneyim süreleri arttıkça azalmaktadır.

*Otel işletmelerinde iş güçlükleri işten ayrılma niyetinde daha önce turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermektedir.* Çalışanların işe olan bilgi ve eğitimi arttıkça işe olan düşkünlüğü ve iş tatmini de artacaktır. Bu araştırmada turizm eğitimi almayan katılımcıların (S.O: 123.54) iş güçlükleri lisede eğitim turizm eğitimi alan katılımcılara (S.O: 93.93) göre iş güçlükleri daha fazladır. Çünkü çalışan işini tam olarak bilmediği için o işi yapmak bireye güç gelecektir. Aynı zamanda turizm eğitimi almayan katılımcıların (S.O: 51.26) İşten ayrılma niyetleri TUREM'den eğitim alan katılımcılara (S.O: 29.75) göre daha fazladır. Konaklamaya gelen misafirlerin memnuniyetleri için çalışanların işini iyi yapıyor olması gerekmektedir.

Bundan dolayı çalışanların yaptığı işte eğitimli olmaları gerekmektedir. Eğitimli olmaları iş güçlüklerini de azaltacaktır.

- *Otel işletmelerinde iş güçlükleri işten ayrılma niyetinde daha önceki işinden ayrılma nedenine göre farklılık göstermektedir. İşyerlerindeki çalışma şartları çalışanlar için oldukça önemlidir. Çalışana adil ücretlendirme, terfi ve kariyere engel olmama, iş güvencesi, stres vs. çalışma şartlarının olmazsa olmazıdır. Bu araştırmada, katılımcıların terfi ve kariyere dolaylı (S.O: 35.58) işten ayrılma niyetleri emeklilikten dolayı (S.O: 20.50) işten ayrılma niyetlerine göre daha yüksektir. Çünkü çalışan işinde yükselmek ve daha iyi bir yere gelmek istediğinden dolayı ve buna işletmenin olanak tanımadığından dolayı çalışan işinden ayrılmak isteyecektir.*



## SONUÇ ve ÖNERİLER

Değişen çevre ve teknolojiyle birlikte misafirlerin beklenti ve istekleri de bu doğrultuda değişmektedir. Misafirler daha kaliteli hizmet ve daha fazla konfor istemektedir. Odalarındaki konforun daha fazla olması, yiyecek ve içecek seçeneklerinin damak tatlarına uygun olması, seçeneklerin çok olması ve çalışanların daha iyi hizmet etmesini istemektedirler. Aynı zamanda otellerdeki çalışanlarda çalışma ortamının ve şartlarının iyi olmasını, motivasyonlarının yüksek olmasını, ücretlendirilmenin adil olmasını, çalışma saatlerinin düzenli olmasını istemektedirler. Durum böyle olunca hem misafiri hem de çalışanı memnun etmek gereklidir. Bu da ancak yönetim ile çözülebilecek bir sistemdir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim, çalışanların işlerine motive olmalarını sağlayan, çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarını geliştirmeye yardımcı olan en önemli araçtır. Çalışanların iş hayatında kendini ifade edememesi, işinde tatminsizlik yaşaması, kariyer ve terfi olanaklarının sağlanmaması, çalışma ortamının uygun olmaması, ücretlendirmenin adil olmaması gibi etkenlerin olması durumunda çalışan iş güçlüğü çekecektir. Çalışanların iş güçlüğü yaşamaları sonucunda, işe devamsızlık, işe geç gelme, işine fazla odaklanamama, misafirlerle iletişim bozukluğu, verimsizlik gibi sorunlar ortaya çıkabilmekte ve bunun sonucunda çalışanda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların vermiş oldukları cevaplara dayanarak ortaya konan iş güçlüklerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkileri bakıldığında iş güçlüğü teşkil eden tüm etkenlerin işten ayrılma niyetine de birer sebep olduğu sonucuna ulaşılabilir. Araştırmanın en önemli sonuçlarını maddeler halinde özetlemek gerekirse;

- Araştırma kapsamındaki otellerin yiyecek içecek bölümünde çalışan kadınların oranı (%32.5) erkek oranına (%67.5) göre daha azdır. Yiyecek içecek bölümündeki çalışan personelin çoğunluğunun erkek olmasının nedeninin emek-yoğun sektör olan yiyecek içecek bölümünde kadın çalışanların iş yükünün fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir.
- Araştırma kapsamında yiyecek içecek bölümündeki çalışanların en fazla katılım sağladığı bölüm servis (%51.2), pozisyon ise garson (%24) olmuştur.

Servis bölümünün ve garsonun çok olmasının nedeni hizmet edilen misafir sayısının fazla olduğundan dolayı misafire en kısa sürede hizmet edilmesi gerekliliği olduğu söylenebilir.

- Katılımcılar genel itibariyle genç yaşadadır. Bu durum, yiyecek-içecek bölümünün yapısı gereği ağır çalışma koşullarına sahip olmasından dolayı olduğu söylenebilir. Yiyecek-içecek bölümünün sürekli aktif olması genç çalışanların oranının fazla olmasıyla açıklanabilir.
- Katılımcıların daha önceki işinden ayrılma sebepleri öncelikle çalışma şartları (%20.3) ve ücret (%13.0) olmuştur. Bu durumun nedeni yiyecek içecek bölümünde çalışma sürelerinin uzun olması, çalıştıkları süre boyunca ayakta hizmet vermesi, misafirlerle devamlı iletişim halinde olmasından ve çalışanların hak ettikleri ücreti adil bir şekilde alamamasından, mesaiye kaldıkları halde ücretlerinin verilmemesinden dolayı olduğu açıklanabilir.
- Katılımcıların yaşları ile iş güçlükleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakla beraber; bu farklılık 18-25 ve 36-45 yaş arasında bulunduğu saptanmıştır. 18-25 yaş aralığındaki çalışanların iş güçlükleri 36-45 yaş aralığındaki çalışanların iş güçlüklerine oranla daha azdır. Bunun nedeni, genç yaştaki çalışanların daha fazla dayanıklı ve daha istekli olmalarından dolayı olabilir.
- Katılımcıların yaşları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakla beraber bu farklılık 18-25 ve 46 ve üzeri yaşlar arasında bulunduğu saptanmıştır. 18-25 yaş aralığındaki çalışanların işten ayrılma niyetleri 46 yaş üzeri çalışanların işten ayrılma niyetinden daha düşük bulunmuştur. Bunun nedeni ise, 46 yaş ve üzerindeki çalışanların genellikle bakmakla yükümlü olduğu bir ailesi olduğundan işten ayrılma fikrini düşünmemektedir. Ancak 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların genellikle evli olmayan bakmakla yükümlü olduğu kimselerin olmadığından dolayı herhangi bir zor şart ve durum karşısında işten ayrılma niyeti oluşabilir.
- Çalışanların aldıkları turizm eğitimleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki bağlantıda turizm eğitimi almayan çalışanların lisede turizm eğitimi alan çalışanlara oranla işten ayrılma niyetleri daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni turizm eğitimi almayan çalışanların daha tecrübesiz

olduğundan ve verilen görevleri ve yükümlülüklerini geç kavrayacağından dolayı işten ayrılma niyeti daha yüksek olabilir.

- Çalışanların daha önceki işten ayrılma sebeplerine bakıldığı zaman terfi ve kariyer sebebinden ayrılanların emeklilik sebebinden dolayı ayrılanlara oranla işten ayrılma niyetleri daha fazladır. Bunun nedeni yiyecek içecek bölümlerinde çalışanların yaş ortalamaları orta seviyede olduğundan çalışanlar pozisyon değiştirmek ve yükselmek isteyeceklerdir. Ancak emeklilik yaşı biraz üst seviyede olduğundan ayrılmada buna bağlı olarak daha az olacaktır.

Araştırma sonucunda ulaşılan diğer önemli bir sonuç ise, iş güçlükleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmasına bağlı olarak, katılımcıların iş ortamında maruz kaldıkları iş güçlüklerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar iş ortamında karşılaştıkları iş güçlükleri işten ayrılma niyetlerini ortaya çıkarmaktadır.

Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma diğer birçok çalışma gibi, yöntem ve kapsam açısından çeşitli sınırlıkları içermektedir. Dolayısıyla konunun daha iyi anlaşılabilmesi, literatürde ve turizmdeki uygulamalara daha fazla katkının sağlanabilmesi için ilerleyen zamanlarda benzer araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda yapılacak araştırmalara ve yöneticilere aşağıdaki maddelerin dikkate alınması yararlı olacağı düşünülmektedir:

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Bu araştırmadan sonra araştırmacıların demografik değişkenleri ve işe bağlılık, örgütsel bağlılık, güçlendirme, işgören devamsızlığı, tükenmişlik sendromu gibi farklı faktörlerin işten ayrılmayı etkileyip etkilemediğini araştırmaları tavsiye edilmektedir. Aynı zamanda konunun araştırılmasından sonra çözüm yolları geliştirilmelidir.
2. Araştırma konusunun (iş güçlüğü'nün işten ayrılma niyetine etkisi) otel işletmelerindeki diğer departmanlarda da gerçekleştirilebilir. Departmanlar arası karşılaştırma yapılabilir.

3. Bundan sonraki araştırmaların otel işletmelerinin yanı sıra turizm sektöru içerisinde yer alan seyahat acentaları, tur operatörleri, hava yolu işletmelerini konu alan araştırmaların gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.
4. Bundan sonraki araştırmacılar Őehir otelleri dışında sayfiye işletmelerde de uygulama yapılabilirler.

### **Yöneticilere Yönelik Öneriler**

1. İyi bir yönetici olabilmek için, yöneticilerin, yönetmeliği çok iyi bilmeleri, yeniliklere açık, iletişim gücü kuvvetli, adil davranmasını bilen, kişiye ve mesleğe saygılı, tarafsız, eşit davranmasını bilen, insan ilişkilerine önem veren kişiler olmalıdırlar.
2. Otellerdeki yiyecek içecek bölümünde çalışanların eğitim seviyeleri artırılmalıdır. Çalışanlar işe alındıkları zaman işini bilen ve adapte olmuş bir birey olmalıdır. Yiyecek içecek bölümü misafirlerle iletişimin en fazla olduğu bölüm olduğundan çalışan işini tam olarak bilmezse müşteri memnuniyetsizliği yaşanacaktır.
3. Çalışanların alışma Şartları ve çalışma ortamları iyileştirilmelidir. Örneğin, uzun çalışma saatleri kısaltılmalı, ücretlendirme adil yapılmalı, sosyal güvenlikleri sağlanmalıdır. Böylelikle hem özel hayat ve iş hayatı arasında tatminsizlik yaşayan çalışanlar mutlu olacaktır hem de çalışma ortamlarından dolayı ayrılma niyetleri bulunan çalışanların sayısı azalacaktır.
4. Çalışanın örgüte bağlılığı ve sürekliliği için çalışana önem ve değer verildiği hissettirilmeli, çalışanların fikirleri dikkate alınmalı ve işine daha motive olması için çalışan ödüllendirilmelidir. Bu bağlamda hem çalışanların beklentileri karşılanmış olur hem de çalışanların iş doyumunu sağlanmış olacaktır. Böylece alışanların örgüte olan bağlılıkları artacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, M. T. (2008). *Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O. ve Sünnetçioğlu, S. (2014). İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4), 515-536.
- Akdemir, A. (1994). *Yönetici Engeli*, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Çanakkale: Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayıncılık.
- Aksu, A. (1995). *Otel İşletmelerinde İşgören Devri Hızının Verimlilikle Olan İlişisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Albayrak, S. S. (2012). *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonuna Etkileri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne.
- Alparslan, A.M. Bozkurt, Ö. Ç. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 66-81.
- Alpugan, O., Demir, H. ve Oktay, M. (1987). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Altınöz, Ü. (2016). *Yoğun Bakımda Çalışan Hemşirelerde Çalışma Ortamına İlişkin Algıların, Ruhsal Sorunların ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Angerer, J. M. (2003). *Job Burnout*. *Journal of Employment Counseling*. 40, 98-107.
- Aşan, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Akyüz, M. ve Dalkılıç Yılmaz, F. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, 8, 137-143.
- Aydın, F. (2010). *İşletmelerde Fiziksel Çalışma Koşullarının İş Doyumu Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yılmaz, S., Ayhan, A., Ayden, C., Acar, F., Örgen, M., Akşık Aşık, N., Çakırer, M. A. ve Yalman, Y. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 29-56.
- Balcı, Ö. (2007). *Gaziantep İl Merkezindeki Bankaların Büro Ergonomisine Uygunluk Durumları ve Banka Çalışanlarının Bazı Sağlık Yakınmaları*. Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Uzmanlık Tezi. Gaziantep.
- Baybora, D. (2010). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine. *Çalışma ve Toplum*, 1: 33-58.
- Baynazoğlu, M. E. (2009). *5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Beşiktaş İlçesinde Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Baytar, Ö. (2010). *İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bedir, E. (1995), *Çalışma İlişkilerinde İşçi Devrinin Teorik Yapısı ve Ankara Bölgesi Özel Sektör Madeni Eşya Sanayiinde Analizi*. (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Brass, Davis James. Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance". *Administrative Science Quarterly*, 26 (1981): 331-348.
- Boyar, S. L., Maertz, Jr. C.P., Pearson, A.W., Keough, S. (2003). Work – Family Conflict: A Model of Linkages Between Work and Family Domain Variables and Turnover Intentions, *Journal of Managerial Issues*, 15 (2), 175-190.
- Boz, C. (2006). *Dünya'da Turizm Endüstrisinde İstihdam ve Çalışma Şartları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2018). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cesur, A. (1998). *İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Ceylan, S. (2003). *İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Cinlioğlu, H. ve Salha, H. (2017). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Algıladıkları Nepotizm Davranışının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Tekirdağ Örneği. *4<sup>th</sup> International Congress of Tourism & Management Researches*, 12-14 Mayıs.

- Coşkuner, S. ve Öztıp, H. (2016). Farklı Kullanım Alanlarının Aydınlatılması: Verimlilik ve Temel İlkeler. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, Nisan.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Gün, G. (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 52-272.
- Çamlıbel, Z. (2010). *İş Güçlüğü ve İş Değiştirme Niyeti İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çarıkcı, İ. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, 153-170.
- Çavdar, M. (2009). *Çalışanlara Sağlanan Eğitim ve İletişim Olanaklarının İletişim Kurma Davranışları Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13 (1). 11-20.
- Çilkaya, B. (2014). Turizm Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Güncel Sorunlar ve Çözüm Yolları, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Sosyal Güvenlik Programı. *VII. Uluslararası İş sağlığı ve Güvenliği Konferansı*. Mayıs, İstanbul.
- Çoban, S. (2010). *Turizm İşletmeleri'nde Çalışanların Değer Algılamalarının İş Doyumu Üzerine Etkileri: İstanbul Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çolak, G. (2009). *İşgören Motivasyonu İle İş Doyumu Arasındaki İlişkisi- Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.



- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 293-306.
- Davras, Ö. ve Gülmez, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (2). 167-184.
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1). 760-784.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.
- Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde Ergonominin İşgören Verimliliği Üzerine Etkileri. *İş, Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2).
- Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Demir, M. ve Tütüncü Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1).64-74.
- Demirel, G. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 289-311.
- Denizer, D. (2005). Turizm İşletmelerinde Yönetim Süreci, *1.Burdur Sempozyumu*.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Durna, F. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 319-343.

- Düşüngülü, F. (2014). *Çalışma Ortamlarının Ergonomik Tasarımının Akademik Personel Üzerindeki Verimliliğine Etkisi Gazi Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Düşüngülü, F. Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Z. (2014). Çalışma Ortamlarının Ergonomik Tasarımının Akademik Personel Üzerindeki Verimliliğine Etkisi Gazi Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık.
- Dodd, Nancy G. ve Gangster, Daniel C. (1996). The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes And Performance. *Journal of Organizational Behavior*, *idyJul.*, 17 (4), 329-347.
- Dole, C. & Schroeder, R. G. (2001). The Impact off Various Factors on Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16 (4). 234-245.
- Ece, Ş. (2016). *Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Elmalı, M. (2015). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri Bir Sanayi İşletmesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Elmas, N. (2017). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Dış Ticaret Enstitüsü*, Tartışma Metinleri.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdem, B. ve Gezen, T. (2014). Turizm İşletmelerine Yönelik İş İlanlarının İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (21), 19-42.

- Erdil, O., Keskin, H, İmamoğlu, S. Z.ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, M. (2000). *Genel İşletme*. Eskişehir: Ed.Şan Özalp, Anadolu Üniversite Yayınları No: 931.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (18), 92-105.
- Erkan, N. (2000). *Ergonomi*, MPM . s.132.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anotolia Turizm Araştırma Dergisi*, 20 (1), 7-24.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ersoy, M. (1997). *Türkiye'de KOBİ'lerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonları Açısından Sorunları ve Çözüm Yolları*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. Ankara: Adres Yayınları.
- Fisher RT. (2001). Role Stres, The Type a Behaviour Pattern and External Auditor. *Job Satisfaction and Performance Behavioral Research in Accounting*, vol.13.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd Edition, UK, London: Sage Publications.
- Gaertner, S. (2000). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, 9 (4).

- Gerçek, M., Elmas Atay S. ve Dündar, G. (2015). Çalışanların İş - Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 67-86.
- Gidici, E. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi, İstanbul.
- Giray, N. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme / Problem Çözme Yeterliliği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gönen, S. ve Ergun, Ü. (2008). Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (1), 183-204.
- Göral, R. (2006). *Büro Yönetimi. Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. A. ve Keleş, Y. (2017). Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 14-36.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Gümüştekin, E. ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 23, 147-158.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon-Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Girgin, D., Öznan, H. ve Kulluk, H. (1998). Dökümhanede Ergonomik İyileştirmeler. 6. Ergonomi Kongresi Bildirileri, Ankara, s. 260-276 (262).
- Halis, M., Zorlu, M. ve Çamlıbel, Z. (2010). Algılanan İş Güçlüğü İş Değiştirme Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journals. Manas. Edu kg.*
- Halis, M. (2007). *İlköğretim Okullarında görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Gaziantep Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 217–230.
- Hayta, B. A. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:1, 21-41.
- Hsiao, A., Auld, C. & Ma, E. (2015). Perceived Organizational Diversity And Employee Behavior. *International Journal Of Hospitality Management*. 102–112.
- Işık, C., Keskin, G. ve Serçeoğlu, N. (2015). Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücü Açığına Yenilikçi Yaklaşım: Kapadokya Örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4 (2), 27-48.
- Ivancevich, John M. & Smith, Samuel (1981), Identification And Analyses of Job Difficulty Dimensions an Empirical Study. *Ergonomics*, Sayı: 24, 651-363.
- İmamoğlu, S.Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1), 167-176.
- İmancı, C. (2014). *Döküm Atölyelerinde Termal Konfor Şartlarının İncelenmesi*. (İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi / Araştırma). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara.
- İnce, C. (2015). Kırgızistan-Bişkek'teki Türk Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşgören Devir Hızı, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:6.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- Jewell, L. N. & Siegall, M. (1990). Contemporary Industrial and Organizational Psychology. Second Edition. *West Publishing Comp. USA*.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 11-26.

- Karagül, M. (2011). *Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Karakaya, A. ve Gürel, S. (2015). Kardemir A.Ş. Çalışanlarının Stres Faktörleri Algılarına Yönelik Bir Araştırma, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1).
- Karataş, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 215-237.
- Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 219-236.
- Kaya, Ö. E. (2008). *İşletmelerde Planlama ve İş Planları: Ostim Organize Sanayi Bölgesi'ndeki İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Kazak, P. (2012). *İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyi İle İlişkisi Denizli'deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Kitapevi.
- Khussainova, A. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç B. Eleren, A. (2009). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 91-118.

- Kılıçkan, R. ve İlhan, İ. (2016). Kruvaziyer Gemilerin Yiyecek İçecek Departmanlarında Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkileri: Ketchikan, Juneau ve Skagway Limanlarında Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 65-83.
- Kırkan, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Kızılırmak, İ. (1995). Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (2): 64-65.
- Kim, Woo Gon, Jerrold K. Leong and Yong-Ki Lee (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant, *Hospitality Management*, Vol:24, 171-193.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korunka, C., Hoonakker, L. T. P. & Carayon, P. (2005) Towards a Universal Turnover Model for the IT Work Force – A Replication Study, *Faculty of Psychology, University of Vienna, Austria* , ss. 1-6.
- Korkmaz, A. ve Özkara, O. (2012). İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (16).
- Koşar Küçük, Ç. (2007). *İş Gördürücü ve Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kula, S. Taşdöven, H. ve Dönmez, M. (2015). Eğitimin, Mesleki Tecrübeni ve Terfi İmkânlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Güvenlik sektörü analizi. *International Journal of Human Sciences*, 12 (1), 129-149.
- Kural, E. (1981). *Gürültü*. TÜBİTAK Bilim Teknik, S.161, Nisan.

- Kurşun, A. (2014). *Çalışma Hayatında Stres ve Stresle Mücadele*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kurtulmuş, M. ve Yiğit, B. (2016). İşe Yabancılaşmanın Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 860-871.
- Küçükaslan, A. (1994). *İstanbul Telefon Baş-Müdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doymu İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 14-37.
- Kümbül, B. (2001). Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. *İş Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, 3 (1).
- Limon, H. (2012). *Yüksek Başarımlı Çalışma Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Malek K. (2008). *Manager Training In The Hotel Environment And Its Effect On Employee Turnover Intention*. (Yüksek Lisans Tezi). Caroline Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kolombiya.
- Mbah S. E. & Ikemefuna, C.Y. (2012) Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions in Total Nigeria Plc in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14), 275 – 287.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009). Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri. *Uluslararası- Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi*. Sakarya Üniversitesi, 35–44.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.



- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2) 225- 243.
- Nazim A. (2008). Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention *Journal of Managerial Sciences*, 2 (2): 239-252.
- Oluç, M. (1978). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*. İstanbul: Duran Ofset.
- Oral, H. (2015). *Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Ovacıklı, S. ve Pekiner, T. (2014). *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Rehberi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Öğütoğulları, E. ve Akpınar T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: *Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları, İş Yazıları Dergisi*, Sayı:6/ Aralık 23-50 Ankara.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10 (23), 35-358.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 117-135.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005), Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4),141-166.
- Örücü, E., Bulut, A. Z., ve Karabulut, N. A. (2005). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi (Muğla İli Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 51-72.
- Özarallı, N. ve Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5 (2), 101-113.

- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, B., Aktaş, A. ve Altıntaş, V. (2005). Turizm ve Otelcilik Eğitimi Görmekte Olan Lisans Düzeyindeki Öğrencilerin Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümüne Yönelik Tutumları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 46-58.
- Özer, S. U., Tüzünkan, D. ve Köse Çavuşgil, B. (2013). Turizm Sektöründe İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarına Yönelik Tespitler ve Tedbirler, 14. *Ulusal Turizm Kongresi*. Kayseri.
- Özler, Ergun, D. Giderler Atalay C. ve Dil Şahin, M. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 22, Aralık.
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yasar University*, 2 (7), 761-794.
- Pasework, W.R., Viator, R.E. (2006). Sources of Work – Family Conflict in the Accounting Profession, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18, 147 – 165.
- Pekdemir, I. (2014). Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 43 (2). 332-350.
- Pelit, E., Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2016). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 43-65.
- 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.
- Pierce, J.L. & Dunham, R. B. (1976) Task Design: A Literature Review. *The Academy of Management Review*, 1 (4), 83–97.
- Riley Deon N. (2006). The Effects Of Sales Management Leaderships Styles On Salesperson Turnover Intentions, (Unpublished PhD Thesis), H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Rusbult, C. E., Farrel, D., Rogers, G. Mainous, A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty And Neglect: an Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31 (3).
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini\_ Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Salha, H. (2012). *İş Güçlüklerinin İşgören Devir Hızına Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sanderson, P. A. (2003). The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment, *Regent University, School of Leadership Studies*, May.
- Sarıdere, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*, Malatya.
- Sayar Özkan, G. ve Özkan, B. (2010). Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 24: 91–104.
- S.E Humphrey, J.D. Nahrgang, F.P. Morgeson,(2017). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary

and Theoretical Extension of the Work Design Literature, *Journal of Applied Psychology*. 92 (5), 1332–1356.

Selimoğlu, E. ve Yılmaz Biçen, H. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Aradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 1305-7979, Sayı:1.

Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1 (1), 63-74.

Sormaz, Ü., Güneş, E. ve Bilim, Y. (2016). Yiyecek-İçecek Hizmetleri (F&B) Personelinin Kariyer Engeli ve Çözüm Önerileri. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2016 (1), 148-163.

Sökmen, A. ve Mete, E.S (2015). Bezdininin İş Performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara’da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 271-295.

Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Şahin, F. (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 24-39.

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), 277-288.

Şahin, H. (2012). The Level of Burnout of Kitchen Personnel in Accommodation Facilities. *International Journal of Business and Social Science* 3 (7), 116-120.

Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.

- Şenel, B. (2012). Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı, 1-17.
- Şimşek, S. ve Kara, H. (2017). İş Tatmini - İş Devri Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Özel Güvenlik Sektörü Örneği, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8 (19), 85-101.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Smith, Donna K. McNeese, (1999). The Relationship Between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes and Patient Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 243-259.
- Smoak Lolita-Mancheno, (2008). Dönüştürücü Leadership, Work-Related Cultural Values And Job Satisfaction, (Unpublished PhD Thesis), H. Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Tabakoğlu, E. Z. (2016). *İşgörenlerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Bir Sağlık Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Tambay, A. (2006). *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Taner, B. ve Ercan İştin A. (2017). Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3), 25-41.
- Taymaz, H. (2003), *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tekin, E. D. ve Baykal, Ü. (2004). Özel Bir Hastanede Hemşirelik Personeli Devir Hızının Hemşirelerin İş Doyumu ve Hasta Doyumuyla İlişkisinin Araştırılması, *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 3( 53), 85-100.

- Telli, E. Ünsar A, Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 135-150.
- Tuğsal, T. (2016). Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4 (2), 57-69.
- Turan, S. (2012). *Sağlık Çalışanlarının Devir Hızlarının Belirlenmesi Konusunda Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2017). Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Algılamalarının Örgütsel Uyum ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı: 62, 464-479.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 46-169.
- Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions. *Journal Of Applied Psychology*, 82 (1), 44-61.
- Toplu, D. B. (2010). *Resmi ve Özel Lise Yöneticilerinin İş Güçlüğü ve İş Tatmin Durumları*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45-52.
- Tuncer, M. (2012). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Turgut, E. Beğenirbaş, M. ve Omağ, A. (2016). Finansal Kriz Dönemlerdeki Personel Sayısındaki Değişimlerin Banka Performansı Üzerindeki Etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 173-192.

- Türker, E. N. (2013). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ucho, A., Mkavga, T. ve Onyishi, I. (2012). Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3 (11),378- 387.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi* (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Uslu, A., Kutukız, D. ve Çeken, H.(2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, 101-116
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Uysal, H. T., Akbulut, H. ve Ertan, S. (2015). Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (38), 980-991.
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*. (Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. C. (2014). İletişim İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11 (41), 237-250.
- Velicangil, S. (1987). *Endüstri Sağlığı ve Meslek Hastalıkları*. Ankara: İSGÜM Basımevi.
- Yalçın, A. ve İplik, F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 95-114.

- Yaprak, Ş. (2009). Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu Sakarya: *Uluslararası- Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri Kitabı. Cilt: 1.*
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenipınar, U. (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 148-176.
- Yıldırım, B. (2016). *Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (1), 233-249.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 89-114.
- Yüksel, H. ve Yüksel, M. (2014). İş Doyumu İle İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 559-572.
- You, Young Jae,(1996). An Emprical Test of Turnover Theory: In the case of Korean Hotel Employees, Asia Pacific. *Journal of Tourism Research*, 1(1).
- Yüksel, İ. (1997). *İş Güçlüğü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, S. Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 233-249.



- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4), 93-108.
- Yurtseven, Ö. (2008). *İş – Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Whittington, J. Lee; Vicki L. Goodwin; Brian Murray. (2004). Transformational Leadership, Goal Difficulty and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes, *The Leadership Quarterly*, Vol: 15,593-606.
- [www.deloitteacademy.com.tr](http://www.deloitteacademy.com.tr) Erişim tarihi: 16.11.2016.

## EKLER

### Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, “İşletmelerde İş Güçlüklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” konulu bir araştırma için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu bakımdan isim belirtmenize gerek yoktur. Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her bir ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı biçimde ve samimi olması araştırmanın amacına ulaşmasında da önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu bakımdan desteklerinizi esirgemeyeceğinize olan inancımla, katkılarımız için şimdiden teşekkür ediyor çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

**Arzu ÇAĞLAR**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
E-Mail: caglararzu25@gmail.com

**Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
E-Mail: sandikcimustafa@hotmail.com

### Demografik Bilgiler

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

#### 1. Çalıştığınız Bölüm

Servis  Mutfak  Bar  Banket  Bulaşıkhanesi  Diğer.....(Belirtiniz).

#### 2. Bulduğunuz Pozisyon

Restoran Müdürü  Mutfak Şefi  Aşçı  Şef Garson  Barmen-Barmaid  
 Garson  Komi  Bulaşıkçı  Diğer.....(Belirtiniz).

#### 3. Eğitim Durumunuz

İlköğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü

#### 4. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

#### 5. Yaşınız

18-25 Yaş  26-35 Yaş  36-45 Yaş  46 ve Üzeri

#### 6. Sektördeki Deneyiminiz (yıl)

2 ve daha az  3-5 Yıl  6-8 Yıl  9-11 Yıl  12 ve Üzeri

#### 7. Turizm Eğitimi Aldınız mı?

Hayır  Turizm Sertifikası  Lise  Üniversitesi  TUREM

#### 8. Daha Önceki İşletmeden Ayrılma Sebebiniz

Emeklilik  Hastalık  Askerlik  Eğitim  Evlilik ve Hamilelik  İkametgâh Değişikliği  Ücret

Çalışma Şartları  Sosyal Hakların Verilmemesi  Psikolojik Baskı  Stres  Personel Eksikliği  
 Taciz  Ast-üst ilişkisi  Terfi- Kariyer

#### 9. Daha uygun şartlarda iş bulursam işimden ayrılıyorum.

Evet  Hayır

#### 10. Şuanda Çalıştığınız yer kaçınıcı iş yeriniz?

1-3  4-6  7-9  10 ve üstü

<p style="text-align: center;"><b>LÜTFEN AŞAĞIDA VERİLEN İFADELERLE İLGİLİ OLARAK SİZE EN UYGUN SEÇENEĞİ SEÇİNİZ</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Kesinlikle Katılıyorum</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Katılıyorum</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Kararsızım</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Katılmıyorum</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Kesinlikle Katılmıyorum</b></p>
11. Çalışma ortamımız ve kullandığımız araç-gereçler rahatımız düşünülerek tasarlanmıştır.					
12. İş yerimde havalandırma, ısıtma ve nemlendirme açısından konforumuz düşünülmüştür.					
13. İşim sağlık sorunlarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmamıza neden olmaz.					
14. Hizmet verdiğimiz müşteri sayısının fazla olması işimi zorlaştırıyor.					
15. Yerine getirmem gereken bürokratik işlemler işimi güçleştiriyor.					
16. İşim hızlı olmamı ve çok çalışmamı gerektiriyor.					
17. İşimin dışındaki faaliyetler ile görevler yorucu ve zaman alıyor.					
18. Çok sayıda farklı görev almam, birçok alanda performans göstermemi gerekiyor.					
19. Mesai süresince dinlenmek için yeterli zamanın olmaması beni yoruyor.					
20. Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır.					
21. İşim, basittir ve karmaşık olmayan açık görevlerden oluşuyor.					
22. İşimi yapmak için yeteri kadar vakit bulamıyorum.					
23. Çalıştığım kurumda yeterli sayıda personel olmaması işimi zorlaştırıyor.					
24. İş tanımımın net yapılıyor.					
25. İş yerimde üst ve astlar arasında yeterince iletişim mevcuttur.					
26. İş arkadaşlarımla sık sık değişmesi işe olan motivasyonumu bozuyor.					
27. Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.					
28. Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır.					

<p style="text-align: center;"><b>LÜTFEN AŞAĞIDA VERİLEN İFADELERLE İLGİLİ OLARAK SİZE EN UYGUN SEÇENEĞİ SEÇİNİZ</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Kesinlikle Katılıyorum</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Katılıyorum</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Kararsızım</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Katılmıyorum</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Kesinlikle Katılmıyorum</b></p>
29. Kurumumuzdaki yöneticiler, diğer çalışanlar tarafından kendilerine sunulan fikirleri dikkate alırlar.					
30. İlerleme şansımın az olması beni endişelendiriyor.					
31. Yöneticilerin kariyer hedeflerimizi ve mesleki gelişmemizi desteklememesi beni endişelendiriyor.					
32. Yöneticinin işime gereğinden fazla müdahale etmesi beni rahatsız ediyor.					
33. Kendi işimin dışında başka işler yapmam beni yoruyor.					
34. Yöneticilerin davranışlarının sert ve acımasız olması beni olumsuz etkiler.					
35. İş ile ilgili karşılaştığım sorunlarda yöneticilerin yeterince destek olmaması beni endişelendiriyor					
36. Çalışanlarda ve/veya müşterilerden kaynaklı cinsel taciz vb. davranışların varlığı beni kaygılandırıyor.					
37. Farklı bölüm yöneticilerin işime karışması performansımı olumsuz yönde etkiler.					
38. Ücretimin az olması beni tatmin etmiyor.					
39. İş yükümü ağır buluyorum.					
40. İş nedeniyle aileme yeterince zaman ayıramıyorum.					
41. Çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik var.					
42. Turizm endüstrisinden memnun değilim.					
43. İş hayatı/özel hayat çelişkisi yaşıyorum.					
44. İşverenden memnun değilim.					
45. Firmanın ekonomik belirsizliği işletmeye olan bağlılığımı olumsuz yönde etkiler.					

46. Daha uzun yıllar bu işte çalışacağımı düşünüyorum.					
47. Başka bir işletme veya iş kolunda, kabul edebileceğim başka bir iş bulamam.					
48. Bu işimden yakın bir zamanda ayrılmayı planlıyorum.					
49. Almış olduğum eğitimin, turizm sektöründe iyi bir kariyer için yetersiz oluşu beni endişelendiriyor.					