

Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri

Kemal BİRDİR - Mustafa TEPECİ

Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Bu çalışma (1) otel genel müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek, (2) otel genel müdürlerinde tükenmişlik boyutlarının ortaya çıkarılması ve (3) tükenmişlik boyutlarının genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine (isteklerine) etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada tükenmişlik düzeyini ölçmek için Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanterin (MTE)'den yararlanılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren ve turizm işletme belgeli 3-4-5 yıldızlı otellerin genel müdürlerinin 149'undan toplanan verilerle yapılan analizlerde, genel olarak, otel genel müdürlerinin tükenmişliği fazla yaşamadıkları belirlenmiştir. MTE'nin özgün 3-faktör yapısından farklı bir faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Ayrıca tükenmişlik faktörlerinden Duygusal Tükenme'nin otel genel müdürlerinin işlerini değiştirme eğilimlerini etkilediği bulunmuştur.

Anahtar sözcükler: Yönetim bilimleri, tükenmişlik sendromu, Maslach tükenmişlik, otel genel müdürleri, iş değiştirme, otel endüstrisi, Türkiye

GİRİş

Otel işletmelerinin belki de en önemli elemanı, genel müdürdür. Dinamik bir yapıya sahip otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, karmaşık işleyiş yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile yorucu işletmelerdir. Her biri ve her departmanı bir tiyatro sahnesi olarak tanımlanan otel işletmeleri, şehir içinde küçük bir şehir olarak ta tanımlanabilmektedir (Nebel 1991). Uzun ve yorucu çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerekliliği, talebin değişken ve aşırı denilebilecek ölçüde duyarlı olması, üretim ve tüketim süreçlerinin eşzamanlı yapılması zorunluluğu (Meier 1991) yöneticilerin hemen hemen her gün yaşamak zorunda oldukları tempunun bir parçasıdır. Bir genel müdüre göre, otel, "... yüz farklı şeyi aynı anda yapmaktır!" (Nebel 1991: 13)

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar, otel genel müdürlerinin çeşitli sorunlar yaşadığını ortaya koymaktadır. Genel müdürler, özellikle kurumsallaşmanın

ve profesyonelleşmenin çok alt düzeyde kaldığı otel işletmelerinde uzun süreler kalmamakta veya yatırımcılarla yaşadıkları çatışmalardan dolayı işlerinden ayrılmaktadırlar (Birdir 2000).

Aile yaşantısına yeterli zaman ayıramamak, otel genel müdürlerinin bir diğer önemli sorunudur. Genel müdürlerin önemli bir kısmının evlerini ve ailelerini işletmeye taşımaları yaşanan önemli bir olgudur. Merritt (1996)'e göre, Tükenmişlik, otel genel müdürleriyle ilgili bir şey yazılırken sık sık kullanılan kelimelerden bir tanesidir. İnsanlar tükenmişliği, genel müdürlerin aniden işlerinden ayrılmasını veya sektörü tamamen terk etmelerini açıklamak için kullanırlar.

Otel genel müdürleri, çoğu zaman, oldukça zor ve yorucu bir tempoda çalışıp, günlerinin önemli bir kısmını işletmelerine ayırmaktadırlar (Nebel 2000). Bu tür işletmelerde genel müdür işletmenin her şeyidir. Pazarlamadan satışa, satın almadan, çalışan alımına, işten çıkartılmasından, yönlendirmeye, planlamadan,

bütçeye kadar her şey genel müdürlerin sorumluluğu altındadır. Bu yüzden, otel genel müdürlerinin başarılı olması son derece önemlidir.

Bilindiği gibi, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede nitelikli işlerin sayısı çok fazla değildir. Dolayısıyla, otel genel müdürü olmanın çeşitli avantajları olduğu ve kişinin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarına olumlu katkısı olacağı öne sürülebilir. Diğer bir ifadeyle, otel genel müdürleri, Türkiye ortalamasına göre daha iyi kazanmakta, özellikle büyük işletmelerin genel müdürleri prestijli bir görev yapmakta ve sosyal açıdan kabul görmektedirler. Bu genel çerçeve içerisinde Türkiye’de, 1980’lerin ortasından itibaren büyümeye başlayan otelcilik sektörünün bu önemli elemanının tükenmişlik düzeyinin tespit edilmesinin önemli olduğu açıktır. Öte yandan, Türkiye’de otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu konusunda yapılmış herhangi bir araştırma da bulunmamaktadır. Dolayısı ile mevcut araştırma genel müdürlerde tükenmişlik sendromunun ne düzeylerde olduğunu ve tükenmişliğin nedenlerini belirlemek açısından literatüre katkı sağlayabilecektir.

LİTERATÜR TARAMASI

Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik Sendromu kavramı, bu kavramın ilk kez araştırılmaya başlandığı dönemlerde, tükenmişliğin sıkça yaşandığı meslek gurubu olan, gönüllü sağlık personeli arasında ortaya çıkan yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma gibi davranış biçimlerini tanımlamak için ortaya atılmış bir terimdir (Edirne 2001). Tükenmişlik sendromu konusunda yapılan erken çalışmalarda sendromun sadece hemşirelerde, öğretmenlerde ve sosyal hizmet çalışanlarında ortaya çıkabileceği ileri sürülmüşse de, daha sonra yapılan çalışmalar, sendromun bir çok farklı iş kolunda yaşandığını ortaya koymuş ve çalışmaların gereksiz bir biçimde sadece yukarıda sayılan gruplar üzerinde sınırlandırıldıkları saptanmıştır (Cordes ve Dougherty 1993).

Reynolds ve Tabacchi (1993) tükenmişliği, çalışma ortamında yaşanan stresin ortadan kaldırıl(mama)sı sonucu fiziksel hastalık haline gelebilen psikolojik bir sorun olarak tanımlamaktadır (Reynolds ve Tabacchi (1993: 62). Tükenmişlik sendromu "ilk olarak gönüllü sağlık personeli arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile karakterize bir durumu" tanımlamaktadır (Edirne 2001). Edirne’ye göre "tükenmişlik sendromu, yaptığı işten memnun olmayan, aşırı yıprandığını ve karşılığını alamadığını düşünmeye başlayanlarda ortaya çıkıyor. Söz konusu durumun önemli belirtilerinden birisi ‘yaptığım işin ne anlamı var?’ düşüncesi olmaktadır. Tükenen kişi

mesleği üzerine felsefi bir sorgulamaya girişiyor. Başarı inancı beslerken, başarısızlık inançsızlığa ve sorgulayıcı düşüncelere kapı açıyor. Kazanan giderek daha az sorgulayan bir uygulayıcıya dönüşürken, kaybeden karamsar bir tonda da olsa soru sormaya başlıyor" (Edirne 2001: 728). Cordes ve Dougherty (1993) ise, Tükenmişliği, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarıya, cevaben oluşan bir sendrom olarak tanımlamaktadır (Cordes ve Dougherty (1993: 622).

Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen üç yönlü tanımlama, Tükenmişlik Sendromunun en genel ve en çok kabul gören tanımlaması olmuştur. Maslach ve Jackson (1986)’a göre Tükenmişlik, kişinin duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik ve azalan kişisel başarı duygusundan oluşan bir psikolojik sendromdur. Maslach ve Jackson (1986)’a göre;

- (a) *duyarsızlaşma*: kişinin hizmet ettiği veya bakımını yaptığı veya birlikte görev yaptığı kişilere karşı negatif, katı, duygusuz bir tavır geliştirmesi veya onlardan uzaklaşması,
- (b) *duygusal tükenmişlik*: kişinin ruhen yıpranma duygusunu yaşamaması,
- (c) *azalan kişisel başarı*: kişinin yeterlilik ve başarıya ulaşma duygusunda azalma olarak tanımlanır.

Yukarıda belirtilen boyutlardan yararlanılarak geliştirilmiş olan Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE), 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişlik çalışmalarında en çok kullanılan ölçektir (Cordes ve Dougherty 1993). Buna karşın, ölçeğin temelde sosyal hizmetlerde çalışan işgörenlerde yaşanan tükenmişliği ölçmek için düzenlenmesi zaman zaman eleştirilmiştir (Moore 2000).

Şekil 1’de, çeşitli görevlerde çalışanların hizmet verdikleri kişilerle ilişkilerinde yaşanan yoğunluğa göre

Şekil 1. Çeşitli işlerde beklenen duygusal tükenmişlik düzeyi

Kişisel	Yüksek	Resepsyonist Satış temsilcisi Kütüphane çalışanı	Sosyal yardım görevlisi Müşteri servisi temsilcisi Hemşire Öğretmen
	Kontagın	(Orta düzey tükenmişlik)	(Yüksek düzey tükenmişlik)
Sıklığı	Düşük	Araştırmacı Orman koruyucuları Petrol rafinesi operatörü Laborant	Sağlık çalışanı Sivil savunma çalışanı İtfaiye çalışanı Polis detektif
		(Düşük düzey tükenmişlik)	(Orta düzey tükenmişlik)
		Düşük	Yüksek

Kaynak: Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. 1993. s. 643.

re, tükenmişlik sendromuna yakalanma düzeyi gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi, görevleri gereği yoğun ve sık kişisel kontak gerektiren mesleklerde çalışanlar, sosyal hizmet görevlileri, müşteri hizmet temsilcileri, okul öğretmenleri ve hemşireler, en yüksek duygusal tükenmişliği yaşayan meslek gruplarını oluştururken, kişisel kontak yoğunluğu ve sıklığı düşük görevlerde çalışan fizyoterapistler, orman korucuları, petrol rafineri operatörleri ve laboratuvar teknisyenleri en düşük tükenmişliği yaşayan meslek gruplarıdır. Resepsiyon veya otel işletmelerinde çalışanların, orta düzey tükenmişlik hissetmeleri söz konusuysen, otel genel müdürlerinin yüklendikleri sorumluluklar düşünüldüğünde, genel müdürlerin yüksek seviyelerde tükenmişlik yaşamaları beklenebilir.

Tükenmişliğe Yol Açan Nedenler

Tükenmişliğe yol açan bir çok neden ortaya konulmuştur. Bunların öne çıkanları şunlardır; (a) görev çatışması ve görev karmaşası (Burke ve Greenglass 1995; Jackson, Schwab ve Schuler 1986; Lee ve Ashforth 1993; Pines, Aranson ve Kafry 1981), (b) aşırı görev ve sorumluluk (Cordes ve diğerleri 1997; Jackson ve diğerleri 1986), (c) karşılıklı ilişkilerde yaşanan kişisel sorunlar (Leiter ve Maslach 1988), (d) otonomi eksikliği (Jackson ve diğerleri 1986) ve (e) ödül eksikliğidir (Pines ve diğerleri 1981).

Cordes ve Dougherty (1993) tükenmişlik sendromuna yol açan sebepleri, üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1. İşin kendisinden ve görevden oluşan sebepler: Bunların arasında en kritik olanlar, çalışanlar ve müşteri (öğrenci, hasta, otel misafiri ve benzeri) ilişkisinden ortaya çıkan sebepler ve aşırı görev, karmaşa ve çatışma sayılabilir.
2. Organizasyon yapısının yol açtığı sebepler: bunların arasında öne çıkanlar, işin yapısı, ödül ve cezaların yapısı ve bu ödül ve cezaların uygulanmasında yaşanan haksızlıklardır.
3. Kişisel özelliklerin yol açtığı sebepler: Bunların arasında öne çıkanlar, cinsiyet, yaş, ve medeni durumdur. Örneğin, evliler daha düşük seviyelerde tükenmişlik yaşamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001).

Tükenmişlik Sendromunun Kişi ve Kurumlara Etkileri

Tükenmişliğin kişi üzerinde olumsuz etki yarattığı beş önemli alan vardır (Kahill 1988). Bunlar, fiziksel etkiler, duygusal etkiler, ilişkilere etkileri, alışkanlık biçimlerine etkileri, ve davranış biçimlerine etkileri olarak sıralanabilir. Kahill (1988)'e göre olumsuz

fiziksel etkiler sırasıyla, halsizlik, uykusuzluk, baş ağrıları ve çeşitli mide ve benzeri rahatsızlıklardır. Tükenmişlik sendromunun duygusal etkilerinin en başında akıl sağlığını olumsuz etkilemesi gelmektedir (Jackson ve Maslach 1982). Yapılan çalışmalar ayrıca, tükenmişlik yaşayan insanların yakın arkadaşları, çalışma arkadaşları ve aile bireyleri ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar yaşadıklarını ortaya koymaktadırlar. Maslach ve arkadaşlarına (2001)'a göre tükenmişlik yaşayan insanlar arkadaşlarında uzaklaşmakta ve sosyalleşmede (insanlarla ilişki kurmada) sorunlar yaşamaktadırlar. Tükenmişlik sendromu yaşayan insanların isteksizlik, hızlı yorulma, sıkılma, uyku bozukluğu, alınganlık, sinirlilik, terleme, çarpıntı, tansiyon, mide ve bağırsak bozukluğu ile sindirim sistemi ve dolaşım bozukluğu gibi çeşitli fiziksel rahatsızlık yaşadığı da bilinmektedir (Çevik 2001).

Edirne (2001)'ye göre fiziksel tükenmişlik belirtileri kronik yorgunluk, güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranma, hastalılara daha hassas olma, sık baş ağrıları, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları ve benzer sorunlardır. Duygusal tükenmişlik belirtileri ise depresif duygulanım, desteksiz ve güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık ve huzursuzluk ve benzeri olumsuz duygularda artma, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalış gözlemlenir. Zihinsel tükenmişlik belirtileri arasında doyumсуuzluk, kendine, işine ve hayata karşı negatif tutumlar içerisine girmek ön plana çıkar (Edirne 2001: 12).

Çeşitli çalışmalar, tükenmişlik sendromunun organizasyon ve kurumlar üstünde de birçok olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Mesela Weisberg (1994), yaptığı çalışmada, işgörenlerde yaşanan tükenmişliğin verimliliği ve motivasyonu düşürdüğü ve işten ayrılma eğilimini artırdığını tespit etmiştir. Öte yandan, Lazaro, Schin ve Robinson (1984) tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin mesleklerini erken yaşlarda terk etme ve tükenmişlik arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Burke ve Greenglass (1995) ve Wolpin, Burke ve Greenglass (1991) duygusal tükenmişlik ve iş tatmini arasında ilişki tespit ederken, Golembiewski ve Kim (1989) tükenmişlik ve azalan kendine güvenme hissi arasında, Jackson, Turner ve Brief (1987), tükenmişlik ve işletmeye olan bağlılığın azalması belirtileri arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Tükenmişliğin her şeklinin işletmelere doğrudan ve dolaylı bir çok önemli maliyete yol açtığını ileri sürülmektedir (Reynolds ve Tabacchi 1993). Bu maliyetler arasında artan işe gelmeme eğilimi, üretkenlikte yaşanan azalmalar ve erken emekliliğe ayrılmalar sayılabilir.

Yukarıda yapılan tartışmada ortaya konulmaya çalışıldığı gibi, Tükenmişlik Sendromu tedavi edilmediği takdirde, kişi ve işletmeler üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratmaktadır. Tükenmişlik Sendromu sorununu yaşayan insanlar, çeşitli fiziksel (halsizlik, uykusuzluk, mide rahatsızlıkları ve benzeri), duygusal (yakın çevresiyle, arkadaşlarıyla ve ailesiyle olan ilişkilerinde sorunlar) ve zihinsel rahatsızlıklar yaşamaktadırlar. Bu olumsuz etkiler, işgörenlerde ve dolayısıyla işletmelerde verim kaybına yol açabilmekte, işten ayrılmalar artabilmekte ve iş yerinde çalışma huzurunun kaybolması söz konusu olabilmektedir.

Turizm Endüstrisi ve Tükenmişlik Sendromu

Turizm ve otelcilik endüstrilerinde, tükenmişlik sendromu konusu henüz son on yıldan beri incelenmeye başlayan bir alan olarak göze çarpmaktadır (Reynolds ve Tabacchi 1993). Türkiye’de de turizm endüstrisinde tükenmişlik sendromu konusunda hazırlanmış fazla çalışma yoktur. Bu alanda yapılan çalışmalardan birisi Akoğlan-Kozak (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de konaklama sektöründe çalışan kadınların tükenmişlik durumlarını inceleyen çalışmada, uluslararası bir otel zincirinde görev yapan kadın çalışanlarda tükenmişlik sendromu incelenmiştir. Bu araştırma 204 kadın çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonunda, katılımcıların yüzde 23,4’ünün konaklama sektöründe 1(bir) yıldan az deneyime sahip olduğu, yüzde 31,2’sinin 6-10 yıl ve yüzde 28,8’inin 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu bulunmuştur. Katılımcıların yüzde 72,5’i ara elemandır. Akoğlan-Kozak (2001), çalışanların tükenmişlik düzeyinin ölçülmesi için "Beck Umutsuzluk ölçeği"nden faydalanmıştır. Katılımcılar, Beck Umutsuzluk Ölçeğinde bulunan, tükenmişlik duygusuyla ilgili 20 ifadenin 9’unu yüksek tükenme belirtisini ifade edecek yönde cevaplandırmışlardır. Tükenmişlikle ilgili mesleki ve sektörel gelecekte umutlu olamama sorularını kadın çalışanlar oldukça yüksek oranlarla onaylamışlardır (geleceğe umutla bakamıyorum- %82; mesleki geleceğimi iyi görmüyorum- %69,2; bu sektörün geleceği çok belirsiz- %78). Akoğlan-Kozak (2001)’a göre, "...[kadın] çalışanların yüzde 45’inin sektörel geleceğin belirsizliği, kariyer belirsizliği, iş temposunun yoğunluğu, yöneticilerin tavırları, anne ve eş olarak çalışıyor olmalarından kaynaklanan bir tükenmişlik (bıkkınlık) yaşadıkları saptanmıştır" (Akoğlan-Kozak (2001: 18).

Tepeci ve Birdir (2003) Akdeniz Bölgesi’nde tüm yıl açık 4-yıldızlı, 5-yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerinde çalışan işgörenlerde (komi, garson, belboy, ve benzeri) tükenmişlik sendromunu araştır-

mıştır. Çalışmada, Maslach Tükenmişlik Envanteri’nden yararlanılmış, geliştirilen anket ile 120 işgörenden veri toplanmıştır. Çalışma sonunda, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerde tükenmişlik düzeyi düşük bulunmuştur (duygusal tükenme (x=1.5), duyarsızlaşma (x=1.2) kişisel başarı düzeyi (x=2.8), (0-4 Likert ölçeği). Araştırmacılara göre, çalışmanın anket uygulama safhasının Irak-Amerika savaşının en sıcak dönemine rastlaması ve örneklem sayısının düşük olması çalışmanın önemli sınırlamalarıdır.

Krone, Tabacchi ve Farber (1989) beş büyük otel zincirinde görev yapan yiyecek-içecek müdürlerinde tükenmişliği araştırmışlardır. Çalışmada, Maslach Tükenmişlik Envanterinden yararlanılmış, toplam 532 yiyecek-içecek müdüründen anket alınmıştır. Araştırma sonunda yiyecek-içecek müdürlerinin önemli bir kısmında çeşitli düzeylerde tükenmişlik ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan müdürlerin yüzde 20-25’inin yüksek oranda tükenmişlik yaşadığı ve yüzde 33’ünün orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir. Haftada 70 saatten fazla çalışan müdürlerin, daha az çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmacılara göre çalışma, tükenmişlik sendromunun yiyecek-içecek sektörünün önemli bir problemi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Reynold ve Tabacchi (1993) çeşitli restoran zincirlerinde, restoran müdürlerinin yaşadığı tükenmişliği araştırmışlardır. Çalışmada, restoran müdürlerinin tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanterinden yararlanılmış, çalışmaya 177 restoran genel müdürü ve 173 restoran müdür yardımcısı katılmıştır. Bu araştırmada, Reynold ve Tabacchi (1993), müdür yardımcılarının genel müdürlerden daha yüksek oranda tükenmişlik yaşadıklarını bulmuşlardır (yüzde 35’e karşı yüzde 30). Ayrıca müdür asistanlarının restoran müdürlerinden düşük kişisel başarı yaşadıkları; müdür asistanlarının restoran müdürlerinden daha yüksek duygusal tükenmişlik yaşadıkları; restoran müdürlerinin müdür asistanlarından daha çok duyarsızlaşma yaşadıkları bulunmuştur.

Vallen (1993), organizasyon ikliminin tükenmişlik sendromu ile ilişkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanterinden yararlanılmış, organizasyon iklimini için ise Organizasyon Özellikleri Profili (Profile of Organizational Characteristics) ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada ABD’nde bir Turizm ve Otel İşletmeciliği okulundan mezun olan 1022 kişiden 288’ine anket gönderilmiş, 130 cevap alınmıştır. Valen (1993) çalışma sonunda organizasyon iklimi ile tükenmişlik arasında önemli bir ilişki oldu-

ğunu saptamıştır. Valen (1993)'e göre katılımcı, demokratik bir organizasyon iklimi sergileyen işletmelerde tükenmişlik düzeyi düşük yaşanmakta, fakat otokratik ve baskıcı organizasyon iklimine sahip işletmelerde yüksek düzeyde tükenmişlik yaşanmaktadır.

Otel işletmelerinde görev yapan yiyecek-içecek müdürlerinde tükenmişlik sendromunu ve işletmelerde bulunan destek sistemleri/programları arasında ilişki olup olmadığını, Tabacchi, Krone ve Farber (1990) incelemiştir. Bu çalışmada da Maslach Tükenmişlik Envanterinden yararlanılmış, çalışmaya 199 otel yiyecek-içecek müdürü katılmıştır. Üst yönetimden ve çalışma ortamında bulunan gruplardan destek alan yiyecek-içecek müdürlerinin, destek almayanlardan daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Üst yöneticilerden destek alan yiyecek-içecek müdürleri duygusal tükenmişliği ve çevreden uzaklaşma isteğini azaltmakta, kişisel başarıyı destekleyen imgelerin oluşmasına yardım almaktadır. Dolayısıyla, işletmelerde özellikle genç yöneticilerin üst yöneticiler tarafından desteklenmesi ve yapıcı ilişkiler geliştirilmesi tükenmişlik sendromunun olumsuz etkilerinden arınmak için önemli olduğu vurgulanmıştır.

Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, üç başlık altında toplanabilir: (1) otel genel müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek, (2) MTE kullanılarak tükenmişlik boyutlarının ortaya çıkarılması ve (3) tükenmişlik boyutlarının genel müdürlerin işlerinden ayrılma eğilimlerine veya isteklerine etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Mevcut araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren ve turizm işletme belgeli tüm 3 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerin genel müdürleridir. Çalışmaya 2 yıldızlı, 1 yıldızlı ve belediye belgeli otel genel müdürleri dahil edilmemiştir. Çalışmanın uygulandığı dönemde (2001 sonbahar-kış) Türkiye'de faaliyet halinde bulunan ve yukarıda tanımlanan evrene dahil otel işletmesi sayısı yaklaşık 770'dir (www.turizm.gov.tr). Bu işletmeler 450 civarında 3 yıldızlı, 200 civarında 4 yıldızlı ve 120 civarında 5 yıldızlı oteldir.

Zaman ve maddi olanak yetersizliklerinden dolayı evrenin 3-4-5 yıldız oteller için seçilen yarısına (alfabetik olarak sıralanan her bir kategorideki oteller için çift sayı verilenler) anket gönderilmiştir. Anket gönderilen 385 otelden kullanılabilir dönen anket sayısı 149 olup cevaplanma oranı %39'dur.

Araç

Veri toplamak için iki sayfalık bir anket hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)'nden (Maslach Burnout Inventory-MBI) yararlanılmıştır. Toplam 22 sorudan oluşan MTE'nin Ergin (1992) ve Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996) çalışmalarında özgün 3-faktör yapısı desteklenmiştir. MTE Duygusal Tükenme (DT) boyutunda 9, Kişisel Başarı (KB) boyutunda 8 ve Duyarsızlaşma (D) boyutunda ise beş maddeyi kapsamaktadır. Ölçekte bulunan her bir madde 0=hiçbir zaman, 1=çok nadir, 2=bazen, 3=çoğu zaman ve 4=her zaman olmak üzere 5'li derecelendirme ile cevaplandırılmıştır.

MTE sorularına ilaveten ankette genel müdürlerle ilgili demografik bilgiler (yaş, cinsiyet, medeni durum, otelcilik sektöründe ve şu an çalışılan otelde çalışma süresi), çalışılan otelle ilgili (yıldız sayısı ve sınıfı gibi) bilgiler ve genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerini ölçen sorular sorulmuştur. Genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimleri "Son zamanlarda ne sıklıkla iş değiştirmeyi düşünüyorsunuz" sorusuyla (tek değişkenle) ve 5'li derecelendirme ile ölçülmüştür (1=hiç, 3=bazen ve 5=çok sık).

Her ne kadar tek değişkenli ölçekler, birçok araştırmacı tarafından güvenilirlik hesaplaması yapılamadığı ve yapılabilirse bile güvenilirlik değerlerinin genellikle kabul gören en küçük değerden (.60 veya .70) düşük olduğu savunulsa da, son yıllarda yapılan çalışmalar bu görüşleri desteklemektedir (Wanous ve Hudy 2001). İş performansı, iş doyumu ve işi değiştirme niyetleri tek değişkenli ölçeklerle veya birden çok sayıda değişkenlerden (yada kesitlerden) oluşan ölçeklerle ölçüldüğünde aralarında yüksek ilişkiler (korelasyon) olduğu ve tek değişkenli ölçülen yukarıdaki gibi tutum ölçekleri, birden fazla değişkenle ölçülen tutum ölçeklerine oranla ölçülmek istenileni daha doğru veya güçlü (robust) ölçtüğü bulunmuştur (Wanous ve Hudy 2001). Bu çalışmada, genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerini ölçmek için kullanılan tek değişkenli ölçek 10 kadar otel genel müdürü ve turizm işletmeciliği öğretim elemanlarının görüşleri alınarak yüzeysel geçerliliği (face validity) artırılarak geliştirilmiş, fazla tekrara yol açmadan, cevaplayanlar tarafından açık ve kolayca anlaşılacağı düşünülmüştür.

Veri Toplama

Araştırmacılar tarafından hazırlanan anket posta yolu ile 385 otel genel müdürüne gönderilmiştir. Anketler postaya verildikten bir ay sonra, 120 civarında an-

Tablo 1. Otel genel müdürlerinin ve çalıştıkları otellerin özellikleri

Demografik Değişkenler	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	136	91,3
	Bayan	13	8,7
Medeni Hal	Bekar	24	16,1
	Evli	119	79,9
	Boşanmış/Dul	6	4,0
Eğitim	Lise mezunu	27	18,2
	Meslek yüksek okulu	23	15,5
	Üniversite	98	66,2
Turizm Eğitimi	Turizm eğitimi yok	88	59,1
	Turem	5	3,4
	Turizm Lisesi	23	15,4
	Üniversite düzeyinde	32	21,5
Profesyonel Yönetici/Sahip	Yönetici	116	77,9
	Sahip	33	22,1
İlk GM Olunan Yaş	19-25	21	14,3
	26-32	63	42,8
	33-39	42	28,6
	40-46	16	10,9
	47-52	5	3,4
GM Olarak Çalışılan Otel Sayısı	İlk	77	52,4
	İkinci	20	13,6
	Üçüncü	23	15,6
	Dördüncü	12	8,1
	Beş ve yukarısı	15	10,3
Otel Yıldız Sayısı	3-yıldızlı	56	37,6
	4- yıldızlı	66	44,3
	5- yıldızlı	27	18,1
Otel Yeri	Şehir	82	55,0
	Resort	64	43,0
	Termal	2	2,0
Otel İşletme Türü	Bağımsız	95	63,0
	Yerli zincir	34	22,7
	Grup oteli	12	8,1
	Uluslararası zincir	8	5,4

ket geri dönmüştür. Ankete cevap vermeyen 265 otel genel müdüründen 1/3'üne anket bir kez daha faks yolu ile gönderilmiş (anketi cevaplayan otel isimleri 3-4-5 yıldızlı kategorilere ayrılan çift sayılı otel listesinden çıkarılarak, her bir kategoriden cevaplamayan genel müdürlerin 1/3'ü belli rakam aralıklarıyla seçkisiz, random, olarak belirlenmiş) ve 35 anket daha faks ve posta yolu ile geri dönmüştür. Toplam 155 anketten 149 tanesi kullanılabilir bulunmuş ve analizlere dahil edilmiştir.

ANALİZ VE BULGULAR

Yüzkırkdokuz otel genel müdüründen toplanan ankete verilen cevaplar SPSS for Windows 10 istatistiksel paket programın yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler ve anket ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Analizlerde öncelikle otel genel müdürlerinin demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özellikleri sınıflandırılmıştır. İkinci olarak MTE'nin faktör yapısını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra faktör boyutları ve genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılıkları olup-olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizi ve t-testi kullanılmıştır. Bir sonraki analiz korelasyon analizi, çalışmada kullanılan (sürekli) değişkenler arasındaki ilişkileri açıklaması ve yapılan regresyon analizinin yorumlanmasına yardımcı olması açısından önemlidir. Son olarak tükenmişliğin otel genel müdürlerinin işlerini değiştirme eğilimlerine etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmıştır.

Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri ve Çalışılan Otellerin Özellikleri

Tablo 1'den de görülebileceği gibi anketi dolduran genel müdür (GM)lerin yaklaşık %91'i erkek, %80'i evli, %16'sı bekar ve %4'ü dul veya boşanmış, %66'sı üniversite, %16'sı meslek yüksekokulu (MYO) ve %18'i lise mezunudur. Otel genel müdürlerinin %59'u hiç turizm eğitimi almamış, %78'i profesyonel yönetici olarak çalışmakta, %22'si işletme sahibi veya ortağı durumundadır.

İlk defa GM olunan yaş gruplarına bakıldığında örneklemin yaklaşık % 57'si 33 yaşından önce genel müdür olmuştur. Genel müdürlerin yarısından fazlası da ilk defa genel müdür olarak çalışmaktadırlar. Ankete cevaplayan 149 genel müdürün 56'sı 3 yıldız, 66'sı 4 yıldız ve 27'si de 5 yıldızlı otellerde genel müdürlük yapmaktadır. Genel müdürlerin çalıştığı otellerin 82 tanesi şehir, 64 tanesi sahil ve 3 tanesi de termal otel kategorisinde sınıflandırılabilir.

tedir. Otel genel müdürlerinin 34'ü yerli zincir, 12'si grup otellerinde, 8'i uluslararası zincir otellerde ve 95'i ise bağımsız otellerde görev yapmaktadır.

Faktör Analizi

Maslach ve Jackson'un (1986) önerdiği ve diğer araştırmacıların (Ergin 1992; Sucuoğlu ve Kuloğlu 1996; Tepeci ve Birdir 2003) uyguladığı gibi, otel genel müdürlerden toplanan veriler üzerinde de temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak MTE'nin boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde 6 faktör elde edilmiştir. Ancak bu 6 faktör için yapılan içerik analizi sonucunda düşük yüklenme değerine (<.40) sahip ve/veya anlamlı olmayan 4 madde bir sonraki faktör analizine dahil edilmemiştir. Kalan 18 maddenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda yüklenme değeri .50'nin ve özdeğeri 1'in üzerinde toplam varyansın yaklaşık % 66'sını açıklayan anlamlı 5 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, .779 (p<.000), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (İşletme sahibi genel müdürlerden toplanan verilerin çıkarılmasıyla yapılan analizler faktör analizi sonuçlarını fazla değiştirmedeği için tüm örneklem verileri analizlerde kullanılmıştır).

Tablo 2 her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, her bir faktörün özdeğerini ve açıkladığı varyansı ve faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) değerlerini göstermektedir. MTE'nin bu çalışmada bulunan faktör yapısı, Tepeci ve Birdir (2003) çalışmasında olduğu gibi, ABD'nde geliştirilen özgün ve Türkçe'ye çevrilen (Ergin 1992) 3-faktör yapısından farklılıklar göstermektedir. Özgün ölçekte bir faktörü (boyutu) oluşturan maddeler bu örneklem verilerinde ikiye bölünüp paralel faktörler oluştursa da ayrı ayrı oluşan bu faktörlerde toplanan maddeler arasındaki farklılıkların sebeplerinin araştırılması ve yorumlanması yerinde olacaktır.

MTE için en yüksek varyansı açıklayan (%27,94) Faktör 1 (*Duygusal Tükenme 1*), 5 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu beş madde yöneticilerin duygusal ve bilişsel olarak işlerinden uzaklaştığı ve yoğun iş ortamına karşı yöneticilerin cevabı olarak değerlendirilebilir. Faktör 2 (*Kişisel Başarı 1*) varyansın %13,65'ini açıklayıp yine 5 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler yöneticilerin kendilerini yetkili hissetmesini ve yöneticilerin başarı hedefli olduklarını göstermektedir. Faktör 3 (*Duyarsızlaşma*) varyansın %9,90'ını açıklayıp 4 maddeyi içermektedir. Bu maddeler otel genel müdürlerinin kendilerini çalışanlarından veya müşterilerinden soyutlama veya

Tablo 2. Maslach tükenmişlik envanteri (MTE)'nin boyutları

Faktörler	Faktör yükleri	Eigen değer	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
<i>Faktör 1: Duygusal Tükenme I</i>		5,03	27,94	,8652
1, İşimden soğuduğumu hissediyorum	,841			
8, Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	,823			
3, Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	,807			
2, İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	,771			
6, Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	,591			
<i>Faktör 2: Kişisel Başarı I</i>		2,46	13,65	,7579
19, Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	,758			
9, Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	,730			
18, İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim	,717			
17, İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	,657			
12, Çok şeyler yapabilecek gücüyüm	,584			
<i>Faktör 3: Duyarsızlaşma</i>		1,78	9,90	,7620
10, Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	,843			
5, İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorm	,799			
15, İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğumunurumda değil	,676			
11, Bu işin beni giderek katılaştırmışından korkuyorum	,546			
<i>Faktör 4: Kişisel Başarı II (Başkalarının Sorun, Has.)</i>		1,43	7,95	,7055
7, İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	,870			
4, İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	,848			
<i>Faktör 5: Duygusal Tükenme II (Kişisel Geliş.Engel.)</i>		1,10	6,10	,6988
13, İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	,857			
14, İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	,680			
		<i>Açıklanan Toplam Varyans (65,54)</i>		

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .779. Bartlett's Test of Sphericity: p<.000 (Chi-Square 1036.29, df=153).

mesafeli tutma eğilimlerini göstermektedir. Faktör 4 (*Kişisel Başarı II*) varyansın %7,95'ini açıklayıp 2 maddeden oluşmuştur. Buradaki maddelerin Faktör 2'de toplanması beklenirken, bunlar bir araya gelip ayrı bir faktör oluşturmuşlardır. Madde 7 ve 4 incelendiğinde bu maddelerin Faktör 2'den kavram olarak ayrıldığı görülmektedir ve "Başkalarının Sorunlarına Hassasiyet" ismi verilmesi düşünülmüştür. Faktör 5 (*Duygusal Tükenme II*) varyansın %6,10'unu açıklayıp 2 maddeyi içermektedir. Bu maddelerin Faktör 1'de yer alması beklenirken yeni bir faktör oluşması söz konusu olmuştur. Madde 13 ve 14 incelendiğinde genel müdürlerin işlerinde fazla çalışmalarından ve diğer nedenlerden dolayı kendilerini kısıtlanmış hissedebilecekleri kavramına karşılık geldikleri düşünüldüğünden bu faktör "Kişisel Gelişimi Engelleme" olarak adlandırılmıştır.

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach alpha ile hesaplanıp Tablo 2 de sunulmuştur. Bu katsayılar ,6988 ve ,8652 arasında olup faktörlerin iç tutarlıklarını sağladıklarını göstermektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black 1998). Herbir faktördeki güvenilirlik katsayılarını düşüren maddeler çıkarılması yöntemiyle faktör güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ancak herhangi bir madde çıkarıldığında faktör güvenilirlik katsayısını yükselten bir madde olmadığından tablodaki tüm maddeler faktör (yapı) oluşturmada ve bundan sonraki analizlerde kullanılmıştır.

Tükenmişlik Faktör Boyutları ve Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerinin Değişkenlere Göre Farklılıkları

Örneklemdaki gruplar arasında (cinsiyet, medeni durum, çalışılan otelin yıldız sayısı gibi) faktör boyutları ve genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimleri açısından farklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizi (One-Way Anova) ve t-testi kullanılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucu genel müdürlerin çalıştıkları otellerin yıldız sayısı (3,4,5) ve aldıkları eğitim (lise, MYO, üniversite) kategorileri bazında sınıflandırılmaları ile MTE'nin çalışmada bulunan 5 boyutu ve genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p<.05$).

T-test analizleri ile de iki kategorili gruplar arasında tükenmişlik ve genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimleri açısından aralarında bir fark olup olmadığı incelenmiştir. *Cinsiyet, turizm eğitimi alıp almama, GM olarak çalışılan otel sayısı* (1 ve 2 ve yukarısı) ve *otelin bulunduğu yer* (Şehir ya da Resort) açısından tükenmişlik ve işlerini değiştirme eğilimleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu çalışmada bulunan cinsiyetin tükenmişlik için önemli

bir etken olmadığı sonucu, Maslach ve diğerleri (2001) literatür taraması makalesinin genel bulgularıyla örtüşmektedir.

İlk defa *genel müdür olunan yaş* açısından genel müdürler iki kategoriye ayrılmış 32 yaş ve altı bir grup, 33 yaş ve üstü de ikinci bir grup olarak kategorilere bölünmüş ve bu yaş grupları arasında tükenmişlik ve genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimleri açısından bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 3'ten de görülebileceği gibi duyarsızlaşma boyutunda 32 yaş ve altı ilk defa genel müdür olanlar ($x=1.06$) 33 yaş ve üstünde ($x=.65$) genel müdür olanlara göre daha fazla tükenmişlik hissetmişlerdir ($t=3.29$, $p<.01$). Duygusal Tükenme I boyutunda 32 yaş ve altı ilk defa genel müdür olanlar ($x=1.16$) 33 yaş ve üstünde ($x=.91$) genel müdür olanlara göre daha fazla tükenmişlik hissetmişlerdir ($t=1.99$, $p<.05$). İş değiştirme eğilimleri de 32 yaş ve altı ilk defa genel müdür olanlar ($x=2.56$) 33 yaş ve üstünde ($x=1.83$) genel müdür olanlara göre daha yüksek çıkmıştır ($t=3.56$, $p<.01$). Bu paragraftaki bulgular literatürde daha önce bulunan sonuçları desteklemektedir (Maslach ve diğerleri, 2001).

Medeni durum göz önüne alındığında bekar genel müdürler ($x=1.34$) Duygusal Tükenme I boyutunda evli genel müdürlere ($x=.99$) oranla daha fazla tükenmişlik hissetmişlerdir ($t=1.99$, $p<.05$). İş değiştirme eğilimleri de bekar genel müdürlerin ($x=2.79$) evlilere oranla ($x=2.11$) daha yüksek bulunmuştur ($t=2.27$, $p<.05$). Diğer tükenmişlik boyutlarında bekar ve evli genel müdürler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Genel olarak literatürdeki bulgular da bekarların daha fazla tükenmişlik hissettiklerini bildirmektedir (Maslach ve diğerleri 2001). Bu sonuç, aile ortamının bireylerin iş stresiyle başa çıkmasına destek sağlayabilmesi ve evlilerin genel hayat doyumlarının yüksek olmasıyla açıklanabilir.

İşletme sahibi veya profesyonel yönetici olanlar arasında tükenmişlik ve genel müdürlerin işi değiştirme eğilimleri açısından duygusal tükenme I ve duyarsızlaşma boyutlarında farklılaşma ortaya çıkmıştır. İşletme sahipleri ($x=1.28$) profesyonel yönetici olanlara göre ($x=.98$) Duygusal Tükenme I boyutunda daha fazla tükenmişlik hissetmişlerdir ($t=2.27$, $p<.05$). Duyarsızlaşma boyutunda da işletme sahipleri ($x=1.20$) profesyonel yönetici olanlara göre ($x=.80$) daha fazla tükenmişlik hissetmişlerdir ($t=-2.63$, $p<.01$). İşletme sahibinin genel müdür olarak çalıştığı ortamda, gereğinden fazla iş yükünü üzerinde topladığı, çağdaş yönetim tekniklerini fazla uygulamadıkları ve finansal zorlukları daha fazla hissedebilecekleri düşünüldüğünde bu sonuçlar şaşırtıcı olmamaktadır (Birdir 2000).

Otel genel müdürleri bağımsız otellerde çalışanlar ve zincir veya gruba ait olan otellerde çalışanlar olmak üzere iki kategoriye bölünmüş ve bu gruplar arasında tükenmişlik ve genel müdürlerin işi değiştirme eğilimleri açısından bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Duygusal Tükenme II boyutunda bağımsız otellerde çalışan genel müdürler ($x=2,27$) zincir veya gruba ait olan otellerde çalışan genel müdürlerle oranla ($x=1,87$) daha fazla tükenmişlik hissetmişlerdir ($t=-2,26$, $p<.05$). Bu sonuç, bağımsız otellerde görev yapan genel müdürlerin işletme sahipleri ve yatırımcıları tarafından kısıtlandığı, yönetim biçimlerine müdahale edildiği (Birdir, 2000) düşünüldüğünde beklenmeyen bir sonuç değildir. Bu yorumu yaparken, işletme sahiplerinin genel müdür olarak çalıştıkları otellerin sadece bağımsız oteller olmayabileceği, zincir veya grup otellerinde de genel müdürlerin işletme sahibi veya ortağı olabileceği göz önüne alınması gerekmektedir.

Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

Tablo 4 bu çalışmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart hata ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneklemdeki genel müdürlerin yaş ortalaması yaklaşık 39, sektörde bulunma süreleri 16 yıl, genel müdürlük tecrübesi 7 yıl ve şu anki çalıştıkları işletmelerde genel müdürlük yapma süreleri ise 4 yıldır. Genel müdürlerin ortalama

aylık ücreti 1,4 milyar TL. (2001 rakamlarıyla) ve günlük çalışma saati ortalama yaklaşık 13 saattir.

Duygusal Tükenme I ($x=1,05$; $t=-15,17$, $p<.01$) ve Duyarsızlaşma ($x=,89$; $t=25,40$, $p<.01$) faktörlerinin 5'li Likert ölçeğindeki ortalama değer olan 2'den anlamlı olarak küçük olması ve Kişisel Başarı I ($x=3,24$; $t=-17,58$, $p<.01$) ve Kişisel Başarı II ($x=3,14$; $t=22,19$, $p<.01$) faktörlerinin ortalama değer olan 2'den anlamlı olarak büyük olması, örneklemdeki çalışanların tükenmişlik sendromunu fazla yaşamadıklarını göstermektedir. Duygusal Tükenme II ortalama değeri ($x=2,13$), Duygusal Tükenme I ve Duyarsızlaşma faktörlerinin ortalama değerlerinden biraz yüksek olsa da ortalama değer olan 2'den anlamlı olarak farklı bulunmamıştır ($t=1,47$, $p>.05$). Ancak, Duygusal Tükenme I ($x=1,05$) ve Duygusal Tükenme II ($x=2,13$) faktörleri arasındaki ortalama değerlerinin anlamlı olarak ($t=-13,26$ $p<.01$) farklı çıkması, genel müdürlerin Duygusal Tükenme II tükenmişlik boyutunu daha yüksek hissettiklerini göstermektedir. Otel genel müdürlerinin işlerini değiştirme istekleri ($x=2,23$) 5'li Likert ölçeğindeki ortalama değer olan 3'den anlamlı olarak küçük olması ($t=6,95$, $p<.01$) genel müdürlerin işlerinden ayrılmayı fazla düşünmediklerini göstermektedir.

Daha önce belirtildiği gibi korelasyon analizi sürekli değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri açıklaması açısından önemlidir. Regresyon analizinde ba-

Tablo 3. MTE faktör boyutları ve genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerinin değişkenlere göre farklılıkları

	Duygusal Tükenme I		Duygusal Tükenme II		Duyarsızlaşma		İş değiştirme	
	X	t-test	X	t-test	X	t-test	X	t-test
32 yaş ve altı	1,16				1,06		2,56	
33 yaş ve üstü	,91	1,99*			,65	3,29**	1,83	3,56**
Bekar	1,34						2,79	
Evli	,99	1,99*					2,11	2,27**
İşletme sahibi	1,28				1,20			
Yönetici	,98	2,27*			,80	2,63**		
Bağımsız otel			2,27					
Zincir ve grup			1,87	-2,26*				

* $p<.05$, ** $p<.01$

Tablo 4. Sürekli değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyonlar

	X	(SH)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1, Yaş	39,4	(8,8)	1		,64	,65	,42	,31	,08	-,21	,13	-,25	-,17	-,15	-,16
2, End, tecrübe	16,4	(8,2)		1	,67	,28	,36	,04	-,21	,09	-,22	-,12	-,15	-,09	
3, GM tecrübe	7,4	(5,7)			1	,55	,30	-,07	-,15	,08	-,10	-,14	-,16	,01	
4,GM otelde	4,3	(4,1)				1	,06	-,12	-,06	,00	-,03	-,20	-,02	,01	
5, Ücret(mil)	1,4	(0,9)					1	-,10	-,05	,16	-,10	-,14	-,19	-,08	
6, Çalış saat	13	(2,5)						1	,10	,23	-,02	,12	,17	,02	
7, Duytüklenme (I)	1,05	(,76)							1	-,30	,44	-,01	,45	,51	
8, Kişbaşarı (I)	3,24	(,59)								1	-,27	,16	-,01	-,17	
9, Duyarsızlaşma	,89	(,77)									1	,04	,28	,30	
10, Kişbaşarı(II)	3,14	(,63)										1	,14	-,06	
11, Duytüklenme (II)	2,13	(1,06)											1	,30	
12, İş değiştirme	2,23	(1,35)													1

Değişkenler arasındaki >.22 korelasyonlar 0.01, >.17 ise 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

ğimsız değişkenler bağımlı değişkeni açıklarken birbirleriyle ilişki (etkileşim) içinde olduğundan, korelasyon analizine bakılarak her bir sürekli değişkenin birbiriyle olan ilişkisi görülebilir. Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında yaş arttıkça genel müdürlerin tükenmişlik boyutlarından Duygusal Tükenme I ($r=-,21$, $p<,05$) ve Duyarsızlaşma ($r=-,25$, $p<,01$) düşmektedir. Genel olarak literatürdeki bulgular da bunu desteklemektedir (Maslach ve diğerleri 2001). Ancak bu sonuç tükenmişlik sendromunu

yaşayan genel müdürlerin işlerini bırakabilecekleri ve kalanlarda da daha az tükenmişlik hissedilebileceği düşünülerek değerlendirilmelidir.

Genel müdürlerin otelde çalışma süresi arttıkça Kişisel Başarı II (Başkalarının Sorunlarına Hassasiyet) boyutu azalmakta ($r=-,20$, $p<,05$), genel müdürlerin ücreti azaldıkça Duygusal Tükenme II (Kişisel Gelişimi Engelleme) boyutunda tükenmişlik artmaktadır ($r=-,19$, $p<,05$). Tükenmişlik faktörleri arasındaki korelasyonlar (r) -01 ile $,45$ arasında değişmektedir.

Tablo 5. Demografik değişkenler ve tükenmişlik faktörlerinin otel genel müdürlerinin işlerini değiştirme eğilimlerine etkilerinin regresyon analizi

	Beta	R ²	R ² değişim	F-test
Demografik değişkenler		,09 (.03)	,09	1,575
Yaş	-,15			
Sektör tecrübesi (yıl)	-,07			
Genel müdür tecrübesi	,24			
Çalışılan otel GM tecrübe	-,13			
Ücret (aylık)	-,07			
Çalışma saati (günlük)	-,08			
Tükenmişlik Faktörleri		,31 (.23)	,22	5,573*
Duygusal Tükenme (I)	,43*			
Kişisel başarı (I)	,01			
Duyarsızlaşma	,05			
Kişisel başarı2	-,15			
Duygusal Tükenme 2	-,03			

N=99; * $p<,01$; Parantez içinde verilen R² skorları düzeltilmiş R² dir.

Duygusal Tükenme I ve Duyarsızlaşma .44 ve Duygusal Tükenme I ve Duygusal Tükenme II arasındaki .45 korelasyonlar bu faktörlerin her ne kadar ilişkili olduğunu gösterse de farklı kavramlar olduğuna işaret etmektedir. Duygusal Tükenme I ($r=.51, p<.01$), Duyarsızlaşma ($r=.30, p<.01$) ve Duygusal Tükenme II ($r=.30, p<.01$) tükenmişlik boyutları genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimleriyle anlamlı olarak pozitif ilişkilidir.

Regresyon Analizi

Demografik değişkenlerin ve tükenmişlik boyutlarının genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 5'ten de görülebileceği gibi demografik değişkenlerin GM'lerin işlerini değiştirme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmamıştır ($F=1.575, p>.05$). Tükenmişlik faktörleri GM'lerin işlerini değiştirme eğilimlerini %22 oranında açıklamıştır ($F=5.753, p<.01$). Duygusal Tükenme I (Beta=.43, $p<.01$) bu açıklamada etkili olmuştur. Düzeltilmiş R^2 değerleri parantez içinde verilirken R^2 değerleri de tabloda sunulmuştur. Modele eklenen her bir bağımsız değişken R^2 değerlerini arttırdığından düzeltilmiş R^2 değerleri daha doğru (conservative) skorlar olarak yorumlanabilir (Hair ve diğerleri 1998).

Tükenmişlik faktörleri genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerini %22 gibi düşük bir oranda açıklamıştır. Bu sonucun nedeni olarak çalışmaya dahil edilmeyen diğer bağımsız değişkenlerin (çalışma şartları, kültür gibi) GM'lerin işlerini değiştirme eğilimlerine etki edebileceği veya genel olarak daha fazla tükenmişlik hissedilen GM'lerin bu soruyu cevaplamaması gösterilebilir.

SONUÇ

Bu çalışma (1) otel müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek, (2) MTE kullanılarak otel genel müdürlerinin tükenmişlik boyutlarının ortaya çıkarılması ve (3) tükenmişlik boyutlarının genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın önemli bulgularından birisi, MTE'nin Türkçe uyarlamasının, Ergin (1992) ve Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996) çalışmalarının aksine, özgün 3-faktör yapısını desteklemesidir.

Bu sonuç, MTE'nin özgün ve Türkçe uyarlamasının yapısal geçerliğinin sorgulanmasını gerektiriyor. Sosyal hizmet görevlileri, öğretmenler, doktor ve hemşireler gibi yüksek duygusal tükenmişliği yaşayan, insan-ışi yapılan meslek gruplarıyla geliştirilen MTE,

turizm ve otelcilik sektöründe çalışan işgören ve yöneticilerin tükenmişliğini tam olarak ölçüneyebilir. Ayrıca, MTE'nin Türkçe uyarlamasının boyut farklılıklarının bir nedeni yanlış çeviriden olabilir. Örneğin, orijinal MTE'nin 12. sırada yer alan "I feel very energetic" ifadesinin Türkçe çevirisi tarafımızca uygun bulunmamıştır. Ergin (1992)'in Türkçeye uyarladığı ölçekte bu "Çok şeyler yapabilecek gücüyüm" olarak kullanılmıştır. "Kendimi çok enerjik (aktif, enerji dolu-tükenmemiş) hissediyorum" ile ölçekte kullanılan ifade arasında anlam farklılığı görülmektedir.

Çalışmada ortaya çıkan ilave iki faktör "Başkararın Sorunlarına Hassasiyet (Kişisel Başarı II)" ve "Kişisel Gelişimi Engelleme (Duygusal Tükenme II)" dikkat çekici bulunmuştur. Kişisel Başarı I maddeleri daha çok GM'lerin gerçekleştirdiklerini ve başarı odaklı olmayı ifade etmektedir. Kişisel Başarı II maddelerinde ise başkararın anlama ve sorunlarını çözme istekleri görülmektedir. Duygusal Tükenme I'de yorgunluk ve bıkkınlık duyguları egemenken Duygusal Tükenme II'de ise kişisel gelişimin kısıtlanması ön plana çıkmaktadır. Duygusal Tükenme II faktörünün anlamlı olarak Duygusal Tükenme I faktöründen yüksek olması otel genel müdürlerinin kişisel gelişimlerine önem verdikleri ve bunu engelleyen ortamlarda tükenmişlik sendromunu daha fazla yaşayabileceklerini göstermektedir.

Tükenmişlik boyutlarının ortalamalarına bakıldığında otel genel müdürlerinin tükenmişlik sendromunu fazla yaşamadıkları bulunmuştur. Bu sonucun sebepleri olarak, otel genel müdürlerinin ülkenin genel ekonomik şartlarına göre iyi ücret almaları, otel genel müdürlüğünün artık günümüzde sosyal açıdan kabul gören ve prestijli bir meslek olması ve çalışma ortamının kendilerine sağladığı diğer avantajlar olduğu (hareketli ve eğlendirici bir çevre, insanlarla tanışma fırsatı bulma, vb.) düşünülebilir.

Her ne kadar genel müdürler kişisel gelişimlerini engelleyen ortamların tükenmişliklerini arttırdıklarını belirtse de, iş değiştirme tutumlarını en fazla etkileyen faktör Duygusal Tükenme I olmuştur. Genel müdürlerin uzun ve yorucu çalışma saatleri ve insanlarla yoğun ilişkilerle dolu olan çalışma ortamları bu sonucu doğurmuş olabilir. Daha önce yapılan bilimsel çalışmalar, tükenmişlik olabilmesi için Duygusal Tükenme boyutunun gerekli bir faktör olduğunu ancak tek başına yeterli olmadığını belirtmişlerdir (Maslach ve diğerleri, 2001). Bu çalışmada her ne kadar Duygusal Tükenme (I) boyutu düşük hissedilse de GM'lerin işlerini değiştirme eğilimlerini en fazla etkileyen faktör Duygusal Tükenme (I) olduğu bulunmuştur.

Diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında MTE'nin boyuttaki sayısal farklılığının ortaya çıkması 3 tükenmişlik boyutunun tükenmişlik kavramını tam olarak ölçmede yeterli olamayabileceğini düşündürmektedir. Yeni yönetim teknikleri, teknolojik gelişmeler ve sürekli değişim nedeniyle işyerinde çalışanların işleriyle ve diğer çalışanlarla ilişkileri büyük bir hızla değişmektedir. Bu sebeple tükenmişliğe neden olan faktörlerin de değişme göstermesi veya artması beklenebilir. Örneğin çalışanlarının sorunlarına hassasiyet göstermeyen ve kariyer gelişimine ve eğitimine önem vermeyen işletmelerde otel genel müdürlerinin daha fazla tükenmişlik hissetmesi beklenebilir.

Yönetim açısından baktığımızda, tükenmişlik boyutlarının anlaşılması tükenmişliğin erken fark edilmesine ve gerekli yönetim tekniklerine başvurarak tükenmişliği azaltmaya ve böylece genel müdürlerin daha mutlu ve verimli çalışmasına ve uzun yıllar işlerinde kalmalarına yardımcı olabilecektir.

Çalışmanın önemli sınırlılıklarından bir tanesi tüm evrene anketin gönderilememiş olması ve düşük geri dönüş (%39) oranıdır. Geri dönme oranı ve her ne kadar seçkisiz (random) örnekleme yöntemi kullanılıp evrendeki tüm otel genel müdürlerinin örneklemede temsil edilebilmesi söz konusu olsa da, evrenden toplanacak veriler bu çalışmadaki örnekleme verilerinden farklı olabilir. Örneğin yüksek derecede tükenmişlik sendromu yaşayan genel müdürler anketi cevaplamamış olabilir.

Örnekleme sahasındaki işletme sahibi ve profesyonel olarak çalışan genel müdür sayıları güvenilir olarak karşılaştırma yapmak açısından yeterli bulunmamaktadır. Diğer bir kısıtlama ise bayan otel genel müdürlerinin sayısının az olması ve erkek genel müdürlerle karşılaştırma yapma imkanını azaltmasıdır.

MTE'nin faktör yapısının turizm ve otelcilik sektöründe çalışan işgörenler ve yöneticiler üzerinde geçerliliğinin sınılanması ve bu çalışmada da ortaya çıkan faktör yapısı da göz önüne alınarak belki de daha fazla faktör boyutuyla tükenmişlik sendromunun ölçülmesi daha yerinde olacaktır. Böylece tükenmişlik etkileri daha iyi anlaşılabilir.

Daha çok sayıda profesyonel yönetici ve işletme sahiplerinin genel müdür olarak çalıştıkları bir örneklemeden veri toplayarak bir çalışma yapılması daha değişik sonuçlar ortaya çıkarıp, iki grup arasındaki farkları ve benzerlikleri daha güvenilir olarak karşılaştırma imkanına olanak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Akoğlan-Kozak, M.(2001). Türkiye'de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma, *Turizm Akademik*, 2:11-19.

- Birdir, K. (2000). Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(Eylül-Aralık): 142-148.
- Burke, R. J., ve Greenglass, E. R. (1989). Psychological Burnout Among Men and Women in Teaching: An Examination of the Cherniss Model, *Human Relations*, 42(3): 261-273.
- Burke, R. J., ve Greenglass, E. R. (1995). A Longitudinal Study of Psychological Burnout in Teachers, *Human Relations*, 48: 187-202.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18 (4): 621-656.
- Çevik, A. (2001). Toplum 'Strese' Yenik Düştü, *Cumhuriyet*, 10 Eylül: 11.
- Edirne, T. (2001). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, *Cumhuriyet Bilim Teknik*, 728: 12-14.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uygulanması, *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 143- 154.
- Golembiewski, R. T., ve Kim, B. S. (1989). Self-esteem and Phases of Burnout, *Organizational Development Journal*, 7 (1): 51-58.
- Hair J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, ve W. C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Jackson, S. E., ve Maslach, C. (1982). After-effects of Job-related Stress: Families as Victims, *Journal of Occupational Behaviour*, 3(1): 63-77.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., ve Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 630-640.
- Jackson, S. E., Turner, J. A., ve Brief, A. P. (1987). Correlates of Burnout Among Public Service Lawyers, *Journal of Occupational Behavior*, 8(4): 339-349.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence, *Canadian Psychology*, 29: 284-297.
- Krone, C., Tabacchi, M., ve Farber, B. (1990). Manager Burnout, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 30 (3): 58-63.
- Lazaro, C., Shinn, M., ve Robinson, P. E. (1984). Burnout, Job Performance and Job Withdrawal Behavior, *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7: 213-234.
- Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model, *Journal of Organizational Behaviour*, 14(1):3-20.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C.(1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Occupational Behavior*, 8(3): 297-308.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422
- Meier, J.D. (1991). Solutions to the Hospitality Industry's Labor Shortage, *FIU Hospitality Review*, 9(2): 78-85.
- Merritt, E.A. (1996). A Study of Burnout in Private Club Management (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Pepperdine Üniversitesi, Malibu, Kaliforniya, ABD.
- Moore, J. E. (2000). Why is this Happening? A Casual Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences, *Academy of Management Review*, 25 (2): 335-349.
- Nebel, E.C.(1991). *Managing Hotels Effectively*. New York: Von Nostrand Reinhold.
- Pines, A., Aronson, E., ve Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: Free Press.

- Reynolds, D. ve Tabacchi, M. (1993). Burnout in Full-Service Chain Restaurants, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 34 (2): 62-68.
- Sucuoğlu, B., ve Kuloğlu, N. (1996). Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 11 (36): 44-60.
- Tabacchi, M. H., Krone, C., ve Farber, B. (1990). A Support System to Mitigate Manager Burnout, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 31 (3): 33-37.
- Tepeci, M., ve Birdir, K. (2003). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi: 959-972.
- Vallen, G. K. (1993). Organizational Climate and Burnout, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 34 (1): 54-59.
- Wanous, J.P. ve Hudy, M.J. (2001). Single-item Reliability: A Replication and Extension, *Organizational Research Methods*, 4 (4): 361-375.
- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave, *International Journal of Manpower*, 15 (1): 4-14.
- Wolpin, J., Burke, B. J., ve Greenglass, E. R. (1991). Is Job Satisfaction an Antecedent or a Consequence of Psychological Burnout? *Human Relations*, 44(2): 193-209.

Gönderilme tarihi : Mayıs 2003

Birinci düzeltme : Eylül 2003

İkinci düzeltme : Kasım 2003

Kabul : Kasım 2003

Yrd. Doç. Dr. Kemal Birdir - Yrd. Doç. Dr. Mustafa Tepeci, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Tece Kampüsü, Tece, Mersin

E-posta: kemalbirdir@yahoo.com

E-posta: tepeci@mersin.edu.tr