

Araştırma Makalesi / Research Article

## OTEL ÇALIŞANLARININ SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK DÜZEYLERİ<sup>1</sup>

Ali DOĞANTEKİN\*

Cihan SEÇİLMİŞ\*\*

### HOTEL EMPLOYEES' LEVELS OF JOB EMBEDDEDNESS ACCORDING TO THEIR SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

Öz

Bu araştırmanın amacı; dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Araştırma verileri, İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından toplanmıştır. Uygulama aşamasında kullanılabilir 492 anket toplanmış ve analizlerde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri tercih edilmiştir. Bulgular; otel çalışanlarının, işe gömülmüşlük düzeylerinin cinsiyet ve yaşa göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Ancak evli ve beş yıldızlı otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeyleri daha yüksektir. Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri, aylık gelirleri ve aynı işletmedeki deneyim süreleri arttıkça işe gömülmüşlük düzeyleri artmaktadır. Son olarak otel işletmelerinde arka planda görev alan bölümler olan muhasebe,

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda Ali DOĞANTEKİN tarafından Prof. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ danışmanlığında tamamlanan "İş Güvencesizliği, Duygusal Tükenmişlik ve İşe Gömülmüşlük İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\* Öğr. Gör. Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, e-posta: alidogantekin@yobu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3081-4884>.

\*\* Prof. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, e-posta: csecilmis@ogu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6781-0997>.

---

**İntihal Taraması:** Bu makale intihal taramasından geçirilmiştir.

**Etik Beyan:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur (Ali Doğantekin).

**Atıf:** Doğantekin, A., ve Seçilmiş, C. (2021), Otel Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre İşe Gömülmüşlük Düzeyleri, *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), s. 1099-1199, <https://doi.org/10.11616/asbi.959510>.

---

Makale Gönderim Tarihi: 29.06.2021

Makale Kabul Tarihi: 08.09.2021

satış-pazarlama, mutfak bölümleri çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeyleri daha yüksektir.

**Anahtar Kelimeler:** İşe Gömülmüşlük, Demografik Özellikler, Otel Çalışanları, İstanbul.

### Abstract

The purpose of this research is to reveal whether the levels of job embeddedness of four and five-star hotel employees differ in terms of their demographic characteristics. The research data were collected from four and five-star hotel employees working in İstanbul. During the application phase, 492 questionnaires which are useable were collected and SPSS and AMOS package programs were used to analyze the data. T-test and one-way ANOVA analyses were preferred to reveal whether the four and five-star hotel employees' levels of job embeddedness differ according to their demographic characteristics. Results show that the levels of job embeddedness of hotel employees do not differ according to gender and age. However, hotel employees who are married and working in five-star hotels have higher levels of job embeddedness. As the hotel employees' level of education, monthly income and the duration of their experience in the same hotel increases, their level of job embeddedness heighten. Finally, employees of the departments of accounting, sales-marketing, and kitchen departments, which are the departments that take part in the background in the hotel, have higher levels of job embeddedness.

**Keywords:** Job Embeddedness, Socio-Demographic Characteristic, Hotel Employees, İstanbul.

## 1. Giriş

Güçlü ekonomik büyüme, uygun fiyatlı uçak seyahatleri, teknolojik değişiklikler, yeni iş modelleri ve vize işlemlerine getirilen kolaylıklar, turizmin gelişim hızını arttırmaktadır. Öyle ki; dünya genelinde turizme katılanların sayısı 2019 yılında %4'lük artışla 1,5 milyara ulaşmıştır (UNWTO, 2020a). Ancak COVID-19 pandemisi nedeniyle 2020 yılında turizme katılanların sayısında %74'lük büyük bir düşüş yaşanmıştır (UNWTO, 2021a). Böylesine büyük bir turizm endüstrisi içerisinde Türkiye, 2019 yılında 51 milyon gelen ziyaretçi sayısı ile dünyada ilk altı destinasyon içerisinde yer almış (UNWTO, 2020b) fakat COVID-19 pandemisi nedeniyle 2020 yılında gelen ziyaretçi sayısı %72 azalmıştır (UNWTO, 2021b). Ülke kapsamında değerlendirildiğinde ise 2019 yılında İstanbul, 15 milyona yakın yabancı ziyaretçi sayısına sahipken (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2020), 2020 yılında sadece 5 milyon yabancı ziyaretçiyi ağırlamıştır (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021).

En iyi bilinen ve kabul gören psikolojik açıklamalardan (iş doyumu, örgütsel bağlılık gibi) daha güçlü bir örgütsel sonuç yordayıcısı olan işe

gömülmüşlük (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319) çalışanların neden örgütte kaldıklarına ilişkin iş ve iş dışı faktörleri incelemektedir (Moses, 2012: 2). İlgili literatürde demografik özelliklerin işe gömülmüşlüğü nasıl etkilediğine yönelik çok az araştırma bulunmaktadır (Birsell vd., 2012; Van Dyk, Coetzee ve Tebele, 2013; Şanlı, 2016; Kıran, 2017; Uysal ve Kayhan, 2018; Yıldız, 2018). Ayrıca söz konusu çalışmalardan sadece birisi (Şanlı, 2016) otel çalışanlarına yöneliktir ve işe gömülmüşlük kavramı sadece “cinsiyet” ve “yaş” demografik özellikleri kapsamında incelenmiştir. Dolayısıyla bu araştırma, demografik özelliklerin işe gömülmüşlük üzerindeki etkilerini ortaya koyması; işe gömülmüşlüğü, otel çalışanlarının demografik özellikleri bakımından incelemesi; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan bölüm, otel sınıfı, aylık gelir ve aynı oteldeki deneyim süresi gibi kapsamlı demografik özellikleri test etmesi nedeniyle yapılan diğer araştırmalardan farklılık göstermektedir.

Bu araştırmanın amacı; dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada ilk olarak işe gömülmüşlük kavramı açıklanmış daha sonra araştırmanın yönteminde izlenen aşamalar hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümde ise araştırma sonucuna, bu sonuçların gerekçelerine ve araştırmanın varsayım ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

## 2. Literatür

### 2.1. İşe Gömülmüşlük Kavramı ve Boyutları

Gömülmüşlük kavramı, sosyal ağlar üzerine yapılan sosyolojik ve ekonomik araştırmalara dayanmaktadır (Yao vd., 2004: 157). İşe gömülmüşlük teorisinin benimsenmesinden önce “gömülmüşlük” teriminin, modern endüstriyel toplumda sosyal ilişkilerin ekonomik eylemleri nasıl etkilediğini ya da kısıtladığını açıklamak amacıyla sosyoloji literatüründe kullanıldığı görülmektedir (Granovetter, 1985). Granovetter'in görüşü ekonomik faaliyetlerin hem ekonomik hem sosyolojik yönlerini iyi bir şekilde açıklar ancak sosyal ilişkilerin, ekonomik değişimi nasıl etkilediği konusunda yetersizdir (Uzzi, 1997: 35).

İşe gömülmüşlük teorisi, March ve Simon'a (1958) dayanan geleneksel işten ayrılma teorilerindeki eksikliklerin algılanması sonucu geliştirilmiştir. Geleneksel işten ayrılma teorisi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumları ve bir çalışanın örgütten ayrılıp ayrılmayacağını belirlenmesinde iş alternatiflerinin olup olmasını incelemektedir. Ancak işe gömülmüşlük teorisi, çalışanların neden örgütte kaldıklarına ilişkin iş ve iş dışı faktörleri daha geniş bir açıdan ele almaktadır (Moses,

2012: 2). Dolayısıyla kavram, sosyal ilişkilerin ekonomik eylemleri kısıtladığı veya engellediği fikrini kapsamaktadır (Yao vd., 2004: 157-159).

İşe gömülmüşlük, insanların neden işlerinde veya örgütlerinde kaldıklarını anlamamızı kolaylaştıran yeni bir kavramdır (Clinton, Knight ve Guest, 2012: 111). Çoğu insan için iş, aile ve sosyal ilişkiler; yaşam tarzlarını değiştirecek önemli kararların verilmesinde dikkate alınan temel faktörlerdir. Bu nedenle söz konusu kavram, bireylerin işlerine ilişkin farklı yönleri ele alan ve sonrasında işe yönelik davranış ve tepkileri öngören bir yapıdır (Yao vd., 2004: 153-155).

İşe gömülmüşlük kavramı ilk kez Mitchell vd. (2001) tarafından ortaya atılmıştır. Kavram; çalışanların diğer insan, grup ve topluluklarla olan bağlantılarını; iş, örgüt ve toplulukla olan uyumunu ve çalışanların işlerini bıraktıkları takdirde neleri kaybedeceklerini kapsayan yeni bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Mitchell vd., 2001: 1102). Kısaca, çalışanın mevcut işinde kalmasına neden olan toplam güçleri (Moses, 2012: 1) yani çalışmanı işine bağlayan duygusal ve duygusal olmayan faktörlerin toplamını ifade etmektedir (Oyler, 2014: 155).

İşe gömülmüşlük, çalışanların örgütte kalmaları ile ilgili geniş bir etki ağını temsil etmektedir (Mitchell vd., 2001; Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319). Bu etkiler, hem işe yönelik faktörleri (iş arkadaşlarıyla kurulan bağları, kişinin becerileri ve işin talepleri arasındaki uyumu, örgütün sponsor olduğu kamu hizmeti faaliyetleri gibi) hem de iş dışı faktörleri (bireysel, ailevi ve toplumsal bağlılık gibi) kapsamaktadır (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319). Dolayısıyla kavram; mevcut sosyal, psikolojik ve finansal yapıdan çıkma veya kurtulma noktasında yaşanan güçlük duygusunu ifade etmektedir (Yao vd., 2004: 156). Ayrıca çalışanın rolleri, sorumlulukları, ilişkileri ve deneyimleri aracılığıyla yaşadığı bağlantıların çokluğuna odaklanmaktadır. Bu bağlantılar daha karmaşık hale geldikçe, çalışanın örgütte veya işe olan gömülmüşlüğü artmakta ve örgütten ayrılma olasılığı azalmaktadır (Bambacas ve Kulik, 2013: 1934).

İşe gömülmüşlüğü birtakım önemli özellikleri bulunmaktadır. İlk özellik; çalışanların, diğer çalışanlara ya da faaliyetlere bağlanma derecesini ifade etmektedir. İkincisi; çalışanların işlerinin ve içinde buldukları toplulukların yaşam alanlarındaki diğer yönlerle benzerlik derecesini belirtmektedir. Üçüncüsü ise; çalışanların, fiziksel olarak başka şehirlere veya evlere taşınmak zorunda kaldıklarında kendileri ile diğer çalışanlar arasındaki bağlantıların kolay bir şekilde koparılıp koparılamama durumunu kapsamaktadır (Mitchell vd., 2001: 1104; Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 320). Özetle işe gömülmüşlük, çalışmanı elde tutma ile iş ve iş

dışı faktörleri ilişkilendiren önemli bir yapı olarak kuram haline getirilmiştir (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 320).

İşe gömülmüşlük; bağlar, uyum ve fedakârlık olmak üzere üç ana boyut altında incelenmektedir. Ancak kavram hem işe yönelik hem de iş dışı gömülmüşlüğü kapsamı nedeniyle (3\*2 matris anlayışıyla) toplam altı boyutta ele alınmaktadır (Mitchell vd., 2001: 1104). Kavram, eşit ağırlıklı ifadeler ve altı boyuta sahip olsa da çalışanın ağ içerisindeki diğer oluşumlarla olan ilişkisinin sayısı ve güç ağırlığı kişiden kişiye değişebilmektedir. Kısacası, insanlar aynı işe gömülmüşlük seviyesine sahip olabilirler ancak işe gömülmüşlüğü oluşumu farklı olabilmektedir (Yao vd., 2004: 172-173). İşe gömülmüşlüğü boyutları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** İşe Gömülmüşlük Boyutları

İşe Gömülmüşlük					
İşle İlgili Gömülmüşlük (On-the-job embeddedness)			İş Dışı Gömülmüşlük (Off-the-job embeddedness)		
Örgütsel Bağlar	Örgütsel Uyum	Örgütsel Fedakârlık	Toplumsal Bağlar	Toplumsal Uyum	Toplumsal Fedakârlık

**Kaynak:** Mitchell vd.’den (2001) uyarlanmıştır.

**Bağlar;** insanların sahip olduğu iş ve iş dışı ilişkileri kapsamaktadır. Bu boyutta; örgütte çalışan bir grubun üyesi olmak kaydıyla ortaya çıkan ilişkiler ve bireyin yaşadığı toplumda iş dışından arkadaşlarla kurmuş olduğu ilişkiler söz konusudur (Yao vd., 2004: 156). Diğer bir ifadeyle bağlar, birey ile örgüt ilişkisini ve bireyin içerisinde yaşadığı toplumda yer alan diğer insanlarla olan resmi veya gayri resmi ilişkilerini ifade etmektedir. Bağlar boyutundaki gömülü olma; çalışan ile iş ve iş dışı arkadaşları, grupları, toplumu ve içinde yaşadığı fiziksel çevreyi kapsayan sosyal, psikolojik ve finansal bir ağ arasındaki birtakım ilişkileri açıklamaktadır. Birey ile söz konusu ağlar arasındaki bağlantı sayısı, arttıkça bireyin iş ve örgüte olan bağlılığı o derece artmaktadır. Fakat topluluğun niteliklerine bağlı olmakla birlikte bazı ilişkiler, diğer ilişkilerden daha önemli olabilmektedir (Mitchell vd., 2001: 1104; Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319). Dolayısıyla insanlar, hayatlarının çeşitli yönleri arasında birçok bağa sahiptirler. İşlerini veya evlerini terk etmek, bu bağlantıların bazılarının yeniden düzenlenmesini gerektirebilir (Mitchell vd., 2001: 1104).

**Uyum;** çalışanın işi ve çevresiyle olan benzerlik derecesini (Yao vd., 2004: 156), örgütü ve iş ortamıyla ilgili uyumluluk veya rahatlık algısını ifade etmektedir. İşe gömülmüşlük teorisine göre; çalışanın kişisel değerleri, kariyer hedefleri ve geleceğe yönelik planları, kurum kültürü ve işin

gerektirdiği taleplerle (iş bilgisi, beceri ve yetenekler) uyumlu olmalıdır. Söz konusu uyumun iyi olması, çalışanın örgütüne hem mesleki hem kişisel anlamda bağlı hissetme olasılığını arttırmaktadır (Mitchell vd., 2001: 1104; Holtom ve O'Neill, 2004: 219; Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319). Dolayısıyla çalışan örgüt uyumu iyileştikçe, çalışanın işe gömülmüşlük seviyesi artacak ve ayrılmasına neden olacak bir iş aramayacaktır (Yao vd., 2004: 156; Holtom ve O'Neill, 2004: 219).

Toplumsal uyum, örgütsel uyum ile benzerlik göstermektedir. Ancak bu boyutun en önemli özelliği çalışan ile toplum arasındaki uyumluluk değerlendirmelerinin, işten veya örgütten bağımsız olmasıdır. Çalışanın ikametgâh ettiği yerin hava durumu, imkânları, kültürü, açık hava etkinlikleri (balıkçılık ve kayak gibi), politik ve dini iklimler ve eğlence etkinlikleri (kolej veya profesyonel spor, müzik, tiyatro) bölgeden bölgeye büyük farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla çalışanın yaşadığı yeri değiştirmesi kendi ile toplum arasındaki uyumu sağlaması için yeni düzenlemeleri gerektirecektir (Mitchell vd., 2001: 1105; Holtom ve O'Neill, 2004: 219).

**Fedakârlık**, çalışanın işten ayrılması durumunda kaybedilebilecek maddi veya psikolojik faydaların algılanan maliyetini yansıtmaktadır. Örneğin; bir çalışanın örgütten ayrılması; meslektaşların, ilgi çeken projelerin veya ek ödemelerin kaybedilmesi gibi kişisel kayıplar anlamına gelir (Mitchell vd., 2001: 1105; Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319-320; Zhang, Fried ve Griffith, 2012: 221). Daha açık bir ifadeyle fedakârlık, işten ayrılma kararı sonucunda hem iş hem de iş dışı bağlantıların kopması durumunda çalışanın neyi/neleri kaybedeceği ile ilgilidir (Yao vd., 2004: 157; Reitz ve Anderson, 2011: 322). Fedakârlık edilecek imkanlar ne kadar çoksa, mevcut bağlantıların koparılması da o kadar zordur (Yao vd., 2004: 157).

Toplumsal fedakârlık ise, bireyin içinde yaşadığı belirli bir toplulukla birlikte gelen kolaylıkları içermektedir (Yao vd., 2004: 157). Özellikle bireyin çekici ve güvenli bulunduğu ve sevildiği ya da saygı gördüğü bir topluluğu terk etmesi zor olabilmektedir. Diğer taraftan kişi işini değiştirse bile, aynı evde kalmaya devam edebilmektedir. Buna rağmen, sahip olunan zaman veya eve ulaşma kolaylığı gibi çeşitli imkanları kaybedebilmektedir. Kısacası; örgüt tarafından sağlanan ve kişinin özel hayatını etkileyen maaş dışı imkanlar kaybedilebilmektedir. Dolayısıyla işe gömülmüşlük seviyeleri yüksek olan çalışanlar, ikametgâhlarının değişmesine neden olabilecek iş seçeneklerinden uzak durabilmektedir (Mitchell vd., 2001: 1105; Holtom ve O'Neill, 2004: 220).

Özetle; çalışanlar, kendilerini örgüte bağlayan güçler toplamının bir fonksiyonu olarak gömülü hale gelmektedir. Çalışanların geliştirdiği

bağlantılar, örgütle uyumları ve örgütten ayrılmaları durumunda kayıp edecekleri yan gelirler, onları örgütte veya işte kalmaya motive eden faktörlerdir (Bambacas ve Kulik, 2013: 1935). İşe gömülmüşlük, en iyi bilinen ve kabul gören psikolojik açıklamalardan (iş doyumunu, örgütsel bağlılık gibi) daha güçlü bir örgütsel sonuç yordayıcısıdır (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319).

## 2.2. İşe Gömülmüşlük ve Demografik Özellikler

Çalışmanın bu kısmında demografik özelliklere göre çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini inceleyen araştırmalara yer verilmiştir. Kadın çalışanlarla kıyaslandığında, erkek çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumları dikkate alındığında bekar çalışanların çalışan-örgüt uyumları daha iyidir. Ancak evli çalışanların, işten ayrılmaları halinde kaybedecekleri maddi ve manevi fedakârlık algıları bekarlara göre daha yüksektir. Çalışanların görev süreleri arttıkça işe gömülmüşlük düzeyleri de artmaktadır (Van Dyk, Coetzee ve Tebele, 2013). Ancak bir diğer araştırmada çalışanların işe gömülmüşlük algıları cinsiyetlerine ve yaşlarına göre farklılık göstermemektedir (Şanlı, 2016).

Yapılan araştırmada çalışan adayları olan bireylerin işe gömülü olma isteklilikleri yaş, eğitim seviyesi ve önceki iş deneyimleri açısından incelenmiştir. Ancak bu bireylerin, işe gömülü olma isteklilikleri yaş, eğitim seviyeleri ve önceki iş deneyimlerine göre farklılık göstermemektedir (Uysal ve Kayhan, 2018). Bu sonuçlardan farklı olarak çalışanların işe gömülmüşlük düzeyleri kadın ve erkek arasında sadece toplumsal bağlantı alt boyutunda farklılık göstermektedir. Erkek çalışanların toplumsal bağlantılarının, kadınlara göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bekar çalışanların, evli çalışanlara göre toplumsal bağlantıları daha güçlüdür. Son olarak çalışanların eğitim düzeylerine göre işe gömülmüşlük düzeyleri farklılık göstermemektedir (Kıran, 2017).

Öğretmenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri cinsiyetlerine, yaşlarına ve deneyim sürelerine göre farklılık göstermemektedir (Yıldız, 2018). Diğer yandan erkek çalışanların, örgütsel fedakârlık algıları kadınlara göre yüksektir. Ayrıca bekar çalışanların toplumsal uyum ve fedakârlık düzeyleri evli çalışanlardan daha yüksektir. Ancak araştırmada işe gömülmüşlük düzeyi ile yaş, eğitim seviyesi, görev süresi arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır (Birsal vd., 2012).

**Tablo 2: Çalışmaların Özeti**

<b>Farklılığa Neden Olan Demografik Özellikler</b>	
Cinsiyet, Medeni Durum ve Görev Süresi	(Van Dyk, Coetsee ve Tebele, 2013)
Cinsiyet ve Medeni Durum	(Birsell vd., 2012; Kıran, 2017)
<b>Farklılığa Neden Olmayan Demografik Özellikler</b>	
Cinsiyet, Yaş	(Şanlı, 2016)
Yaş, Eğitim Seviyesi ve Önceki İş Deneyimi	(Uysal ve Kayhan, 2018)
Eğitim Seviyesi	(Kıran, 2017)
Cinsiyet, Yaş ve Deneyim Süresi	(Yıldız, 2018)
Yaş, Eğitim Seviyesi ve Görev Süresi	(Birsell vd., 2012)

Yukarıdaki çalışmalar kapsamında bu çalışmada “Otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu araştırma sorusu kapsamında katılımcılara cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştığı bölüm, otelinin sınıfı, aylık geliri ve aynı oteldeki deneyim sürelerine ait demografik sorular yöneltilmiştir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Ölçeğin seçiminde, literatürde yaygın olarak kabul gören, İngilizce ve Türkçe dillerinde güvenilirliği ve geçerliliği sınanmış ve otel çalışanlarının katılım isteğini azaltmayacak düzeyde kısa ve açık ifadeleri olan ölçek olmasına dikkat edilmiştir. Anket formu, işe gömülmüşlük ve demografik özelliklere yönelik ifadelerin bulunduğu iki bölümden oluşmaktadır. Katılımcıların, işe gömülmüşlük düzeylerini ortaya koymak için Crossley vd. (2007) tarafından geliştirilen işe gömülmüşlük ölçeğinden yararlanılmıştır. Tek boyut ve yedi ifadeden oluşan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirtilmiştir ( $\alpha=0,88$ ). Öte yandan ölçeğin Türkçe versiyonu, Kesen ve Akyüz (2016) tarafından kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonunun da yüksek düzeyde güvenilir olduğu açıktır ( $\alpha=0,90$ ). Ölçekteki ifadeler, “Kendimi bu otele bağlı hissediyorum.”, “Bu otelden ayrılmak benim için zor olurdu.” şeklindedir. Ankette yer alan ifadelere katılım düzeyi “1. Hiç Katılmıyorum, 2. Az Katılıyorum, 3. Orta Düzeyde Katılıyorum, 4. Çok Katılıyorum ve 5. Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul’daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. İstanbul’da “İşletme Belgeli” olan 4 yıldızlı otel sayısı 153



ve 5 yıldızlı otel sayısı 115'dir. Ayrıca İstanbul'da "Yatırım Belgesi" olan 20 adet 4 yıldızlı ve 21 adet ise 5 yıldızlı otel bulunmaktadır (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021). Otel sayılarının yanı sıra 2019 yılında İstanbul, 15 milyona yakın yabancı ziyaretçi sayısına sahipken (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2020), COVID-19 nedeniyle 2020 yılında 5 milyon yabancı ziyaretçiyi ağırlamıştır (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021). İstanbul'a gelen yabancı ziyaretçilerin %65,8'i "tatil, seyahat, eğlence", %13,6'sı "iş, kongre, toplantı", %10,4'ü "arkadaş, akraba ziyareti", %3,7'si "alışveriş", %2,1'i "sağlık-tıbbi nedenler", %1,7'si "eğitim-konferans" ve %2,8'i diğer amaçlar için ziyaretlerini gerçekleştirmektedirler (İstanbul Turizmi Turist Profili ve Davranışları Araştırması, 2016). Dolayısıyla İstanbul'un gelen yabancı turist sayısı, turistik tesis sayısı ve çeşidi, farklı turizm faaliyetlerine ev sahipliği yapması ve Türkiye'nin önde gelen turizm destinasyonlarından biri olması nedeniyle araştırma alanı olarak seçilmiştir.

İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme ve yatırım belgeli otel çalışanlarının sayısına yönelik herhangi bir istatistiksel veri bulunmamaktadır. Araştırma evren büyüklüğünün belirsiz olması durumunda 384 örneklem sayısına ulaşmak yeterlidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Her ne kadar araştırma evreninin büyüklüğü belirsiz olsa da maliyet ve zaman etkenleri dikkate alındığında da İstanbul'daki turizm işletme ve yatırım belgeli 4 ve 5 yıldızlı tüm otel çalışanlarına ulaşılması mümkün değildir. Bu nedenle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Uygulama aşamasına geçilmeden önce otel yöneticilerine araştırmanın amacını açıklamak ve veri toplamak için izin almak üzere iletişime geçilmiştir. 7 uluslararası 4 yıldızlı ve 8 uluslararası 5 yıldızlı otel, veri toplanmasına izin verdikten sonra 26 Nisan-29 Mayıs 2019 tarihleri arasında otel çalışanlarına ulaşılmış ve veriler toplanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında iki farklı yol izlenmiştir. Birincisi; anket çıktıları otel çalışanlarına elden ulaştırılmış ve cevaplamaları istenmiştir. İkincisi; araştırma soruları, Google Formlar aracılığıyla online ankete dönüştürülmüş ve otel çalışanlarına e-mail olarak gönderilmiştir. Uygulama aşamasında katılımcıların, araştırma sorularına tarafsız ve dürüst bir şekilde cevap vermesi için kendi isimleri ve otellerinin isimleri istenmemiştir. Ayrıca katılımcıları, yönlendirmemek için ankette araştırmadaki değişkenlerin sadece ifadelerine yer verilmiş değişken isimleri başlık olarak verilmemiştir.

İnternet yardımıyla ulaşılan çalışanların, araştırma evreninden olmasına azami derecede dikkat edilmiştir. Bu nedenle ilk olarak İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü sitesinden İstanbul'daki turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellerin listesine ulaşılmıştır. Listedeki otel isimlerine göre

filtreleme ve çalışanları bulma imkânı sunan sosyal ağ uygulaması (Linkedin) yardımıyla otel çalışanlarına e-mail gönderilmiştir. Online anket; bir taraftan araştırmacıya çok düşük maliyetle geniş coğrafyadaki katılımcılara ulaşmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan katılımcılara, soruları uygun zamanda ve kimlik bilgilerini vermeksizin cevaplayabilme olanağı sunmaktadır. Dolayısıyla katılımcılar, soruları ön yargısız bir şekilde yanıtlayabilmektedirler (Neuman, 2014). Bu nedenle basılı anketin yanı sıra online anketten de yararlanılmıştır.

Elden 275 anket katılımcılara ulaştırılmış ancak 252 anket toplanabilmiştir. Toplanan anketler, incelendiğinde 244 anketin eksiksiz doldurulduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Google Formlar aracılığıyla oluşturulan online anket 521 otel çalışanına e-mail olarak gönderilmiş fakat 248 otel çalışanı anketi cevaplamıştır. Uygulama aşamasındaki iki farklı yol ile toplam 492 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Katılımcıların dönüş oranı yaklaşık %62'dir. Dolayısıyla toplanan veri sayısının, evreni yansıtmaya gücü yeterlidir.

### **3.3. Veri Analizi**

Verilerin analizinde araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan Analysis of Moment Structures (AMOS) paket programından yararlanılmıştır. AMOS paket programı, grafiksel bir ara yüz sunması ve kullanıcı dostu olması nedeniyle tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Ayrıca veri analizlerinde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programı da kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce verilere normallik testi uygulanmıştır. Normallik testi sonuçlarına göre; çarpıklık (-0.444 ve 1.772) ve basıklık (-0.992 ve 2.681) değerleri normal dağılım göstermektedir (Kline, 2011). Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) en çok olabilirlik yöntemi ve farklılık analizlerinde ise parametrik analizler içerisinde yer alan t-testi ve tek yönlü ANOVA tercih edilmiştir.

## **4. Bulgular ve Yorumlar**

### **4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın uygulama aşamasına katılım gösteren 492 otel çalışanının kişisel özelliklerinin analizinde frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara Tablo 3'te yer verilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların %64,4'ünün erkek ve %54,1'inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları dikkate alındığında en yüksek katılımın sırayla %31,3'lük oranla 25-29 yaş ve %30,9'luk pay ile 30-34 yaş gruplarından fakat en düşük katılımın ise %1,8'lik pay ile 50 ve üzeri yaş grubundan sağlanmıştır. Katılım sağlayan otel çalışanlarının %53'ü lisans mezunudur.

İşgörenlerin çalıştıkları departmanlar incelendiğinde, en yüksek katılım gösteren departmanların sırayla %22,6'lık oranla önbüro, %17,1'lik payla servis ve %15,4'lük oranla satış-pazarlama olduğu görülmektedir. Katılımcıların, %58,3'ü beş yıldızlı otelde çalışmaktayken, %41,7'si ise dört yıldızlı otelde görev almaktadır. Gelir düzeyi dikkate alındığında otel çalışanlarının %26,4'ü 2500₺-2999₺ arasında, %21,3'ü ise 5000₺ ve üzeri aylık gelire sahiptirler. Son olarak katılımcıların aynı işletmedeki deneyim süreleri incelendiğinde %56,5'lik oranla 2-5 yıl arasında deneyime sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

	Değişken	Sayı (n)	%		Değişken	Sayı (n)	%
Cinsiyet	Kadın	175	35,6	Otelin Sınıfı	4 Yıldızlı	205	41,7
	Erkek	317	64,4		5 Yıldızlı	287	58,3
Medeni Durum	Bekar	226	45,9	Çalışılan Bölüm	Önbüro	111	22,6
	Evli	266	54,1		Servis	84	17,1
Yaş	18-24	47	9,6	Mutfak	57	11,6	
	25-29	154	31,3	Kat Hizmetleri	49	10,0	
	30-34	152	30,9	İnsan Kaynakları	27	5,5	
	35-39	72	14,6	Satış-Pazarlama	76	15,4	
	40-44	44	8,9	Muhasebe	31	6,3	
	45-49	14	2,8	Teknik Servis	9	1,8	
	50 ve üzeri	9	1,8	Diğer	48	9,8	
Eğitim Durumu	İlköğretim	9	1,8	Aylık Gelir	2000₺-2499₺	47	9,6
	Lise	110	22,4		2500₺-2999₺	130	26,4
	Ön Lisans	88	17,9		3000₺- 3499₺	67	13,6
	Lisans	261	53,0		3500₺-3999₺	59	12,0
	Lisansüstü	24	4,9		4000₺-4499₺	53	10,8
Aynı Oteldeki Deneyim Süresi	0-1 Yıl	124	25,2	4500₺- 4999₺	31	6,3	
	2-5 Yıl	278	56,5	5000₺ ve üzeri	105	21,3	
	6-10 Yıl	71	14,4				
	11-15 Yıl	9	1,8				
	15 Yıl ve üzeri	10	2,0				
<b>Toplam</b>		492	100	<b>Toplam</b>		492	100

#### 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan yapının tek boyutlu olması nedeniyle birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bulguların kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu görülmektedir ( $\chi^2 = 568,627$ ,  $df = 201$ ,  $p < 0.01$   $\chi^2/df = 2,829$ ,  $RMSEA = 0.061$ ,  $CFI = 0.967$ ,  $SRMR = 0.049$ ,  $TLI = 0.962$ ,

NFI = 0.949) (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Analize dahil edilen ifadelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.01$ ). İşe gömülmüşlük ölçeğine ait bileşik güvenilirlik değeri (CR) 0.959 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yapı güvenilirliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988). Ayrıca Tablo 4'te açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0.5'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin yakınsak geçerliliği sağlanmıştır. İşe gömülmüşlük gizil değişkenini açıklayan gözlenen değişken sayısının üçten fazla olması nedeniyle analizlere devam edilmiştir (Hair vd., 2014).

**Tablo 4:** Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Yapı/İfadeler	Faktör Yükleri	t-değeri	R <sup>2</sup>	CR	AVE
<b>İşe Gömülmüşlük</b>				0.959	0.772
İGOM1	0.891	32,183 ***	0.79		
İGOM2	0.897	32,824 ***	0.80		
İGOM3	0.894	32,573 ***	0.80		
İGOM4	0.937	37,497 ***	0.87		
İGOM5	0.902	33,370 ***	0.81		
İGOM6®	0.675	18,459 ***	0.45		
İGOM7	0.916	sabit			

Goodness-of-fit statistic ( $\chi^2 = 568,627$ ,  $df = 201$ ,  $p < 0.01$   $\chi^2/df = 2,829$ , RMSEA = 0.061, CFI = 0.967, SRMR= 0.049, TLI= 0.962, NFI = 0.949) \*\*\* $p < .01$  ( $t > 2,58$ ), \*\* $p < .05$  ( $t > 1,96$ ), \* $p < .10$  ( $t > 1,65$ ); Sabit: Parameterler 1'e sabitlenmiştir; ®= Ters Kodlanmış İfade. CR= Composite reliability (Bileşik Güvenirlik); AVE= Average variance extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)

### 4.3. Farklılık Testleri

Katılımcıların işe gömülmüşlük düzeylerinin bazı demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır. Tek yönlü ANOVA analizinde grup varyanslarının eşit ancak grup sayılarının oldukça farklılık göstermesi nedeniyle “çalışılan bölüm”  $F(6, 449) = 0.77$ ,  $p = 0.592$ , “yaş”  $F(4, 464) = 0.66$ ,  $p = 0.616$  ve “aynı oteldeki deneyim”  $F(2, 470) = 2.345$ ,  $p = 0.097$  gruplarında Hochberg's GT2 testi tercih edilmişken, “eğitim”  $F(2, 456) = 4.418$ ,  $p = 0.013$  ve “aylık gelir”  $F(6, 485) = 5.894$ ,  $p = 0.000$  gruplarında varyans eşitliği sağlanamadığı için Games-Howell farklılık testi yapılmıştır (Field, 2018).

T-testi analizinin bulgularına Tablo 5'te yer verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde; katılımcıların işe gömülmüşlük düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,289$ ). Katılımcıların medeni durumları dikkate alındığında bekar ve evlilerin işe gömülmüşlük

düzeyleri farklılık göstermektedir ( $p=0,022$ ). Ayrıntılı olarak incelendiğinde ise bekarlara ( $\bar{x}=3,161$ ) göre evlilerin ( $\bar{x}=3,365$ ) işe gömülmüşlük düzeyleri daha yüksektir. Son olarak katılımcıların görev aldıkları otel sınıfına göre işe gömülmüşlük düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. Beş yıldızlı otel çalışanlarının ( $\bar{x}=3,367$ ), dört yıldızlı otel çalışanlarına ( $\bar{x}=3,137$ ) göre işe gömülmüşlük seviyeleri daha yüksektir.

**Tablo 5:** T-testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	A.O.	Std. S.	t	p
Cinsiyet	Kadın	175	3,2082	1,0506	-1,062	,289
	Erkek	317	3,3069	0,9509		
Medeni Durum	Bekar	226	3,1612	1,0518	-2,299	,022
	Evli	266	3,3657	,92121		
Otel Sınıfı	4 Yıldızlı	205	3,1373	,89291	-2,634	,009
	5 Yıldızlı	287	3,3678	1,0409		

Tek yönlü ANOVA testinin bulguları Tablo 6'da sunulmuştur. Tek yönlü ANOVA testinin daha güvenilir sonuçlar vermesi adına yaş, eğitim, çalışılan bölüm ve aynı oteldeki deneyim süresi demografik özelliklerinde cevaplayıcı sayısının 30 kişinin altında kalan gruplar teste dahil edilmemiştir. Örneğin; 45-49 yaş aralığında 14 kişi, benzer şekilde 50 ve üzeri yaş aralığında ise sadece 9 kişi bulunmaktadır (bakınız Tablo: 3). Ayrıca Tablo 6'da "gruplar arası farklar" kısmında tablonun daha açık ve anlaşılır olması için sadece anlamlı farklılıklara yer verilmiştir. Otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,074$ ). Ancak katılımcıların işe gömülmüşlük düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ). Eğitim düzeyleri arasında lise-lisans ( $p=0,000$ ) ve ön lisans-lisans ( $p=0,004$ ) grupları arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça işe gömülmüşlük düzeylerinin arttığı ifade edilebilir.

Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre işe gömülmüşlük düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p=0,000$ ). Bu farklılıklar; servis-satış pazarlama ( $p=0,014$ ), servis-muhasebe ( $p=0,000$ ), mutfak-muhasebe ( $p=0,044$ ) ve kat hizmetleri-muhasebe ( $p=0,021$ ) arasında anlamlıdır. Bu bölümler arasında işe gömülmüşlük düzeyleri en yüksekte en düşüğe göre sıralaması; muhasebe ( $\bar{x}=3,806$ ), satış-pazarlama ( $\bar{x}=3,439$ ), mutfak ( $\bar{x}=3,142$ ), kat hizmetleri ( $\bar{x}=3,075$ ) ve servis bölümü ( $\bar{x}=3,918$ ) şeklindedir.

Katılımcıların işe gömülmüşlük düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ). Söz konusu farklılık; 2000₺-2499₺ ile 3500₺-3999₺ ( $p=0,005$ ), 4000₺-4499₺ ( $p=0,021$ ), 4500₺-4999₺

(p=0,000), 5000₺ ve üzeri (p=0,000) arasında anlamlıdır. Yine 2500₺-2999₺ ile 3500₺-3999₺ (p=0,001), 4000₺-4499₺ (p=0,023), 4500₺-4999₺ (p=0,000), 5000₺ ve üzeri (p=0,000) arasındaki farklar anlamlıdır. Son olarak 3000₺-3499₺ ile 4500₺-4999₺ (p=0,002) ve 5000₺ ve üzeri (p=0,000) arasında anlamlı farklılık göze çarpmaktadır. Ayrıca katılımcıların işe gömülmüşlük düzeyleri, aylık gelirleriyle doğru orantılı olarak artmaktadır.

Katılımcıların aynı oteldeki deneyim sürelerine göre işe gömülmüş düzeylerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p=0,000). Bu anlamlı farklılıklar "0-1 Yıl" ile "2-5 Yıl" (p=0,046), "0-1 Yıl" ile "6-10 Yıl" (p=0,000) ve son olarak "2-5 Yıl" ile "6-10 Yıl" (p=0,002) arasında olduğu söylenebilir. Otel çalışanlarının aynı oteldeki deneyim süreleri arttıkça işe gömülmüşlük düzeyleri de artmaktadır

**Tablo 6:** ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	A.O.	Std. S.	ANOVA		Gruplar Arası Farklar		
					F	P	Gruplar	Fark	p
Yaş	18-24	47	3,0365	1,09101	2,144	,074	---	---	---
	25-29	154	3,1892	1,03582					
	30-34	152	3,2209	,94673					
	35-39	72	3,4603	,87251					
	40-44	44	3,4740	,92877					
Eğitim Durumu	(a) Lise	110	2,9896	,84874	12,109	,000	a- c b-c	-4,8330 -,38200	,000 ,004
	(b) Ön Lisans	88	3,0909	,93995					
	(c) Lisans	261	3,4729	1,00242					
Çalışılan Bölüm	(a) Önbüro	111	3,2304	,98206	4,966	,000	b-e b-f b-g c-f d-f	-,52148 -,88808 -,61735 -,66359 -,73065	,014 ,000 ,009 ,044 ,021
	(b) Servis	84	2,9184	,90712					
	(c) Mutfak	57	3,1429	,90270					
	(d) Kat Hizmetleri	49	3,0758	,91478					
	(e) Satis-Pazarlama	76	3,4398	1,02824					
	(f) Muhasebe	31	3,8065	,98045					
	(g) Diğer	48	3,5357	1,01850					
Aylık Gelir	(a) 2000₺-2499₺	47	2,7416	,97467	14,635	,000	a-d a-e a-f a-g b-d b-e b-f b-g c-f c-g	-,69904 -,72197 - 1,12011 - 1,00122 -,56705 -,58999 -,98812 -,86923 -,75727 -,63838	,005 ,021 ,000 ,000 ,001 ,023 ,000 ,000 ,002 ,000
	(b) 2500₺-2999₺	130	2,8736	,75376					
	(c) 3000₺-3499₺	67	3,1045	,80220					
	(d) 3500₺-3999₺	59	3,4407	,91484					
	(e) 4000₺-4499₺	53	3,4636	1,19848					
	(f) 4500₺-4999₺	31	3,8618	,83420					
	(g) 5000₺ ve üzeri	105	3,7429	,99002					
Deneyim	(a) "0-1 Yıl"	124	2,9873	1,03738	11,542	,000	a-b a-c b-c	-,25008 -,68269 -,43261	,046 ,000 ,002
	(b) "2-5 Yıl"	278	3,2374	,89820					
	(c) "6-10 Yıl"	71	3,6700	1,01837					

## 5. Sonuç

Bu araştırmanın amacı, otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeylerinin, bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Yapılan t-testi sonucunda otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeylerinin kadın ve erkek açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak Van Dyk, Coetzee ve Tebele (2013) erkeklerin daha fazla işe gömülü olduklarını ifade etmektedir. İşe gömülmüşlük, işten ayrılma kavramına getirilen yeni bir bakış açısıdır (Zhang, Fried ve Griffeth, 2012). Eğitimli kadınların, işten ayrılma oranı erkek çalışanlarıki ile benzerlik göstermektedir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000). Günümüzde kadınlar, iş hayatında aktif olarak yer almakta ve ev ekonomisine katkıda buldukları için kadının modern hayattaki rolü değişmektedir. Tıpkı erkek çalışanlar gibi kadın çalışanların otel endüstrisinde yer alması, benzer yönetsel ve örgütsel şartlar altında çalışması, kadın ve erkeklerin işe gömülmüşlük düzeylerini farklılaştırmamaktadır. Ayrıca kadınların da erkekler gibi ailesine karşı ekonomik sorumluluklarının olması işe gömülmüşlerinin farklılaşmamasını etkileyen bir unsur olabilir.

Araştırmada evli çalışanların, bekar çalışanlara göre işe gömülmüşlük düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu farklılık, evli çalışanların bekar çalışanlarına göre daha fazla ekonomik sorumluluğa sahip olmalarıyla açıklanabilir. Bekarlara göre daha fazla sorumluluğu olan evli çalışanların, mevcut işletmelerinden ayrılmalarını zorlaştıran veya tam tersine işini kaybetmemek için kendisini işe vermelerine neden olan unsurlar; iş seçeneklerinin sınırlı olması, diğer iş seçeneklerinin benzer olanakları sunması veya iş bulamama korkusu olabilir.

Beş yıldızlı otel çalışanlarının, dört yıldızlı otel çalışanlarına göre işe gömülmüşlük seviyeleri daha yüksektir. Otel sınıfından kaynaklanan bu farklılık; beş yıldızlı otellerin, dört yıldızlı otellere göre daha profesyonel bir yönetime sahip olmaları ve örgüt-çalışan uyumuna katkıda bulunan insan kaynakları uygulamalarının nicelik ve nitelik bakımında daha zengin olması, personel alım süresince işletmeye uygun personelin seçiminin sağlanması ve çaba-ödül sisteminin daha şeffaf bir şekilde yürütülmesi ile açıklanabilir. Ayrıca beş yıldızlı otellerin, çalışma saatleri, ödenen ücretler ve sosyal olanakları bakımından çalışan lehine şartlara sahip olması, bu çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu etkileyebilir.

Otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu araştırmanın cinsiyet ve yaşa yönelik sonuçları Şanlı'nın (2016) ve Yıldız'ın (2018) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Birsal vd. (2012) de işe gömülmüşlüğü yaşa göre farklılaşmadığını belirtmektedir. Ancak katılımcıların işe

gömülmüşlük düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılıklar, lise-lisans ve ön lisans-lisans grupları arasında görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça işe gömülmüşlük düzeyleri artmaktadır. Bu durum, eğitim için daha fazla çaba ve zaman harcayan otel çalışanlarının, kendilerini daha fazla işe verdiklerini ve mevcut işletmeleriyle olan bağlarının daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada personel alım sürecinde eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin tercih edilmesi, işletmeler adına daha faydalı olabilir. Ancak Kıran (2017) ve Birsal vd. (2012) çalışanların eğitim düzeylerine göre işe gömülmüşlük düzeylerinin farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır.

Otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeylerinin farklılık göstermesini etkileyen bir diğer unsur çalışanların mevcut bölümleridir. Bu farklılığın görüldüğü bölümler; servis-satış pazarlama, servis-muhasebe, mutfak-muhasebe ve kat hizmetleri-muhasebedir. Bu bölümler arasında işe gömülmüşlük düzeyleri en yüksekten en düşüğe göre sıralaması; muhasebe, satış-pazarlama, mutfak, kat hizmetleri ve servis bölümü şeklindedir. Söz konusu bölümlere dikkat edilirse en yüksek işe gömülmüşlük düzeyi olan bölümler; muhasebe, satış-pazarlama, mutfak gibi arka planda yer alan bölümlerdir. Misafir ile çalışan arasında birebir ilişkinin yaşandığı kat hizmetleri ve servis bölümlerinde ise işe gömülmüşlük daha düşük düzeylerde görülmektedir.

Katılımcıların işe gömülmüşlük düzeyleri, aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların aylık gelirleri arttıkça işe gömülmüşlük düzeyleri artmaktadır. Otel çalışanlarının İstanbul gibi büyük ve pahalı bir şehirde yaşamaları, aylık gelir seviyelerinin önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla belirli bir seviyenin altında aylık gelire sahip çalışanların, işe kendilerini veremedikleri veya işletmeye bağ kuramadıkları ifade edilebilir. Çünkü düzenli olarak bir işte çalışmalarına rağmen, hayat standartlarını yükseltmeyen çalışanların, işletmeye bağlanmaları ve iş için ekstra çaba göstermeleri pek mümkün değildir.

Otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeyleri, mevcut işletmelerindeki deneyim sürelerine göre farklılaşmaktadır. Daha açık bir ifadeyle çalışanların aynı oteldeki deneyim süreleri arttıkça işe gömülmüşlük düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuç, Van Dyk, Coetzee ve Tebele'nin (2013) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu durum, deneyim süre arttıkça otel çalışanlarının mevcut işletmeleriyle daha fazla bağ kurduğunu ve çalışanların işletmeden ayrılmasının zorlaştığını göstermektedir. Görev süresi, işe gömülmüşlüğü bağlar boyutunu açıklayan unsurlardan biridir (Mitchell vd., 2001). Ters açıdan incelendiğinde ise görev süresi ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur (Hom, Roberson ve



Ellis, 2008). Dolayısıyla çalışanın deneyim süresi arttıkça iş ve iş dışı ilişkileri güçlenebilir ve deneyim süresi, çalışanın örgütte kalma niyetini etkileyen önemli unsurlardan biri olabilir. Fakat Yıldız (2018) ve Birsal vd. (2012) çalışanların işe gömülmüşlüklerinin deneyim sürelerine göre farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Araştırma bulguları kapsamında otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeylerini arttırmak için birtakım öneriler aşağıda sunulmuştur;

- Çalışanlar mümkün olduğunca eğitim seviyesi yüksek kişilerden seçilmelidir.
- İşe alımlarda çalışan-örgüt uyumu dikkate alınmalıdır.
- Profesyonel bir yönetim anlayışı benimsenmeli ve tatmin edici bir maaş ödemesi yapılmalıdır.
- Ön planda görev alan çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirebilecek insan kaynakları uygulamalarına başvurulmalıdır.
- Kalifiye çalışan mümkün olduğunca örgütte tutularak işletmedeki deneyim süresi uzatılmalı ve böylece çalışana hem işletme içi hem de işletme dışı bağlarını güçlendirme fırsatı verilmelidir.
- Çalışana sağlanan maaş dışı diğer kazanımlar veya kolaylık çeşitlendirilerek çalışanın işten ayrılma durumunda karşılaşıacağı fedakârlıklar arttırılmalıdır.

### 5.1. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Otel çalışanlarının, yöneltilen anket sorularını iyi bir şekilde anladığı varsayılmıştır. Ayrıca uygulama aşamasında otel çalışanlarının, anket sorularına içtenlikle ve dürüst bir şekilde cevap verdiği varsayılmıştır. Araştırmanın verileri, 26 Nisan-29 Mayıs 2019 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından toplanmış dolayısıyla araştırma, İstanbul iliyle sınırlandırılmıştır. Araştırma sonuçları, uygulama aşamasının gerçekleştirildiği İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına yöneliktir.

### Kaynaklar

- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988). On The Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), s.74-94.
- Bambacas, M. ve Kulik, T. C. (2013). Job Embeddedness in China: How HR Practices Impact Turnover Intentions, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), s.1933-1952.

- Birsel, M., Börü, D., İslamoğlu, G. ve Yurtkoru, E. S. (2012). Job Embeddedness in Relation with Different Socio Demographic Characteristics, *MU Journal of Institute of Social Sciences*, 10(37), s.51-61.
- Clinton, M., Knight, T. ve Guest, D. E. (2012). Job Embeddedness: A New Attitudinal Measure, *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), s.111-117.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. ve Burnfield, J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into A Traditional Model of Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), s.1031.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th Edition). Sage.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), s.481-510.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26(3), s.463-488.
- Gürbüz S. ve Şahin, F. (2018), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (5. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.): Pearson New International Edition, USA.
- Holtom, B. C. ve O'Neill, B. S. (2004). Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing A Comprehensive Nurse Retention Plan. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. ve Lee, T. W. (2006). Increasing Human and Social Capital By Applying Job Embeddedness Theory, *Organizational Dynamics*, 35(4), s.316-331.
- Hom, P. W., Roberson, L. ve Ellis, A. D. (2008). Challenging Conventional Wisdom about Who Quits: Revelations from Corporate America, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), s.1-34.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2020), *İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu Ocak 2020*, <https://istanbul.ktb.gov.tr/TR-276895/istanbul-turizm-istatistikleri---2020.html>, (Erişim Tarihi: 26.08.2021).

- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2021), *İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu Ocak 2021*, <https://istanbul.ktb.gov.tr/TR-283483/istanbul-turizm-istatistikleri---2021.html>, (Erişim Tarihi: 26.08.2021).
- İstanbul Turizmi Turist Profili ve Davranışları Araştırması (2016), <https://istanbul.ktb.gov.tr/Eklenti/61249,turist-profil-i-ve-davranislari-arastirmasipdf.pdf?0>, (Erişim Tarihi: 03.10.2019).
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), s.233-250.
- Kıran, E. (2017). Örgütsel Sinizm ve İşe Gömülü Olmanın Psikolojik Sermaye ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Hatay.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.), The Guilford Press, New York.
- March, J. G. ve Simon, H. A. 1958. *Organizations*, Wiley, New York.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J. ve Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44(6), s.1102-1121.
- Moses, A. R. (2012). Understanding the Relationship of Job Embeddedness with Social and Human Capital: The Importance of Organizational Identification, Faculty of the Graduate School of The University of Texas. Basılmamış Doktora Tezi.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (Seventh Edition). Pearson.
- Oyler, J. D. (2014). Exploring the Content and Factorial Validity of Job Embeddedness Through the Lens of A Multigroup Sample, *Journal of Career Assessment*, 22(1), s.153-175.
- Reitz, O. E. ve Anderson, M. A. (2011). An Overview of Job Embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320-327.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and

Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s.23-74.

Şanlı, S. C. (2016). İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.

UNWTO, (2020a). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex*, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1>, (Erişim Tarihi: 26.08.2021).

UNWTO, (2020b). *International Tourism Highlights*, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456> (Erişim Tarihi: 26.08.2021).

UNWTO, (2021a). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex*, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2021.19.1.1>, (Erişim Tarihi: 26.08.2021).

UNWTO, (2021b). *International Tourism and COVID-19*, <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>, (Erişim Tarihi: 26.08.2021).

Uysal, H. T. ve Kayhan, M. G. (2018). The Effect of Personality Types A and B to the Alacrity for Job Embeddedness from Maslow's Hierarchy of Needs Perspective, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(4), s.9-23.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), s.35-67.

Van Dyk, J., Coetzee, M. ve Tebele, C. (2013). Organisational Commitment and Job Embeddedness of Service Staff with Critical and Scarce Skills, *South African Journal of Labour Relations*, 37(1), s.61-78.

Yao, X., Lee, T.W., Mitchell, T. R., Burton, J. P. ve Sablinski, C. J. (2004). Job Embeddedness: Current Research and Future Directions, In R. Griffeth ve P. Hom (Eds.), *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover* (pp. 153–187), CT: Information Age Publishing, Greenwich.

- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, K. (2018). The Relationship between Teachers' Job Embeddedness and Vocational Belonging Perceptions, *Universal Journal of Educational Research*, 6(7), s.1454-1466.
- Zhang, M., Fried, D. D. ve Griffeth, R. W. (2012). A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement Issues, and Directions for Future Research, *Human Resource Management Review*, 22(3), s.220-231.