

## OTEL İŞLETMELERİ İŞGÖRENLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (İSTANBUL VE ANKARA İLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI)

**Fatih TÜRKMEN\***

**Savaş ARTUĞER\***

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, turizm işletmeleri içinde önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda da en yaygın olarak kullanılan “Maslach Tükenmişlik Modeli”nden faydalanılmıştır. Araştırma 2010 yılının Haziran-Temmuz ayları içerisinde İstanbul ve Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları, duygusal tükenme boyutuna ilişkin olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara ilinde çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını ve aynı boyut paralelinde cinsiyet açısından erkeklerin kadınlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir. Kişisel başarı boyutu kapsamında İstanbul ilinde çalışanların Ankara’da çalışanlara oranla daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutuyla ilgili olarak da Ankara’daki çalışanların İstanbul’da çalışanlara göre, erkeklerin kadınlara göre ve bekârların evli olanlara göre daha fazla duyarsızlık içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Tükenmişlik sendromu, otel işletmeleri, iş gören

---

\* **Öğr. Gör.**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

**A RESEARCH ON BURN OUT LEVEL OF HOTEL EMPLOYEES  
(COMPARE THE İSTANBUL AND ANKARA PROVINCE)**

**ABSTRACT**

The aim of this study is determine burn out level of hotel employees who are the most important in hotel industry. The “Maslach Burn Out Inventory” is used in order to collet data. The study performed in 4 and 5 stars hotel employees who work in İstanbul and Ankara in 2010 into June and July. The study results show that employees who work in İstanbul have more emotional exhaustion than Ankara, in addition male employees have more emotional exhaustion than female employees. The employees who work in İstanbul have more personal accomplishment than Ankara. The employees who work in Ankara have more depersonalization than İstanbul and also male employees have more depersonalization than female employees.

**Key Words:** Burn out, hotel enterprises, employee

## **1. GİRİŞ**

Günümüzde bireyler, her alanında kendini hissettiren zorlamalarla dolu bir yaşamla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar bireyin psikolojik dengesini bozarak, bir taraftan yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarırken, diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilecek bir durum yaratarak bireyi çaresiz, savunmasız ve zayıf bırakabilmektedir (Avşaroğlu vd., 2005). Bu durum, kişilerin hem aile hayatlarını, hem de iş hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tükenmişlik sendromu, kişide duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme, kişinin duygusal anlamda bir yorgunluk yaşaması, sorumluluk duygusunu yitirmeye başlaması ve bunun sonucunda işe gitmemesi, işyerine saatinde gitmeme gibi durumların olmasıdır. Duyarsızlaşmada kişi çalıştığı kurumdaki mesai arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Bununla birlikte, kişi çalıştığı kurumda bir yabancılaşma duygusu içine girmektedir. Kişisel başarının azalması durumu ise, kişinin kendisini başarısız ve yetersiz hissetmesidir. Tükenmişlik sendromu

özellikle, aşırı iş yükü, yetersiz ödüllendirme, takım çalışmasının azalması sonucu kişinin kendisini o örgüte ait hissetmemesi, kişinin kendisine ait olan güveninin ve saygısının azalması gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Otel işletmelerinde ise genellikle, uzun çalışma saatleri, düşük ücret, iş yükünden kaynaklanan stres, yemek ve barınma koşullarının kötü olması gibi durumlardan ortaya çıkabilmektedir.

Bu çalışmada öncelikle, tükenmişlik sendromunun tanımı, boyutları ve etkileri üzerinde bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra tükenmişliğe neden olan faktörler ve mücadele yolları, son olarakta konaklama işletmelerinde tükenmişlik sendromu konusunda açıklamalar yapılmıştır.

## 2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI- BOYUTLARI VE ETKİLERİ

Özellikle 1970'li yılların ortalarında üzerinde sıklıkla durulan bir kavram olan tükenmişlik, o dönemde insanların aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamı taşıyan, duygusal tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Kırılmaz vd. 2003:2). Daha sonraları, gerek üretim gerekse hizmet işletmeleri ve çeşitli meslek grupları üzerinde konuyla ilgili yapılan araştırmalar paralelinde tükenmişlik kavramı, ilgili literatürde birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, tükenmişliğin en çok kabul gören tanımı Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmış olan tanımlamadır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; "insanların mesleki yaşamlarında gerilme ve strese tepki olarak ortaya çıkan duygusal tükenmişlik ve olumsuzluk sendromudur" şeklinde tanımlanmıştır. Pines (1993) ise tükenmişliği; durgunluk, zayıf kişisel saygınlık, konular üzerinde yetersiz yoğunlaşma ve başkalarını suçlama eğiliminde olma olarak tanımlamıştır. Maslach vd. (1996) tükenmişliği, ilerleyen yıllarda güncelleyerek tükenmişliği bireysel olarak aynı kapasitede çalışan kişilerin kişisel başarısının azalması, duygusal tükenmişlik ve benlik yitimi olarak ortaya çıkan bir sendrom olarak ele almışlardır. Daha sonra Maslach (2003) tükenmişliği, daha da sadeleştirerek iş ortamında meydana gelen kişisel stres, kronik, duygusal stres olarak ele almışlardır. Tükenmişliğin hangi boyutları kapsadığına ilişkin ilgili literatürdeki araştırmacıların ortak noktası, tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması boyutlarını kapsadığı

yönündedir (Maslach ve Jackson, 1986): **Duygusal tükenme**, kişideki enerjinin veya duygusal kaynakların azalmasını ifade etmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Kişinin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşaması ve çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşünmesidir. Dolayısıyla, işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikolojik şikayetler sebebiyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem kurum için hem de çalışan açısından verimsiz durumların ortaya çıkması duygusal tükenmişlik kavramı içerisinde değerlendirilebilecek olgulardır (Çalışkur, 2007). **Duyarsızlaşma**, kişinin hizmet ettiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz ve negatif davranışlar sergilemesidir (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Diğer bir deyişle, çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarfetmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleri durumudur. Bu davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır (Çalışkur, 2007). **Kişisel başarının azalması** ise kişinin kendisini başarısız ve yetersiz olarak değerlendirmesidir (Schaufeli ve Buunk, 1996). Kişi kendisiyle ilgili değerlendirmelerin nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu içinde hisseder. Böylece, çalışanın harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu ile çalışması motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Çalışkur, 2007). Tükenmişliğin bireylerde oluşturduğu olumsuz belirtilerin, kronik bir sinirlilik hali, kişiler arası ilişkilerde bozulma, çok uyuma ya da uykusuzluk, yorgunluk ve enerji kaybı, hayal kırıklığı, kolayca ağlamak, boşluk ve anlamsızlık hissi, yaptığı işi beğenmeme, şüphecilik, eleştirilere karşı aşırı duyarlılık, karar vermede yetersizlik gibi belirtiler olduğunu söylemek mümkündür (Işıkhan, 2007).

Tükenmişliğin bireylere olumsuz etkilerinin yanında, örgütlere de önemli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Düşük iş gücü performansı, yüksek işgücü devri, örgütsel bağlılığın azalması, iş memnuniyetinin azalması, yüksek sağlık giderleri, yaratıcılığın ve problem çözme kabiliyetinin azalması bu olumsuz etkiler arasındadır (Halbesleben ve Buckley, 2004). Ayrıca, tükenmişliğin kurumsal nedenlerini Işıkhan (2007) şu şekilde belirtmektedir; işten ayrılanların sık oluşu, personelin hızlı bir döngü içinde değişmesi, hizmet kalitesinin düşmesi veya bu yönde şikâyetlerin gelmesi, çalışanların

sık sık işe geç gelmesi veya işyerinden erken ayrılması ya da iletişim ve uyumda belirgin azalma olması, çalışanların duygusal ve bedensel sorunlarının artması son olarak da işyerinde yaratıcılıkta ve üretkenlikte azalma olması.

Tükenmişliğe ilişkin verilen kavramlar, tanımlar ve bireysel ve örgütsel olarak ortaya çıkan olumsuz etkilerden hareketle tükenmişliğe neden olan faktörleri açıklayarak mücadele yollarına ilişkin bilgiler vermek uygun olacaktır.

### **3. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER VE MÜCADELE YOLLARI**

Literatürde genel olarak tükenmişlik, olumsuzlukların yaşanması, enerjinin kaybı yada fiziksel rahatsızlıklar, ruhsal ve fiziksel enerji azalması olarak adlandırılmaktadır (Gırgın ve Baysal, 2005). Bu durumları oluşturan ve tükenmişliği ortaya çıkaran faktörleri, Maslach ve Leiter (1997) şu şekilde sıralamaktadırlar: Aşırı iş yükü, günlük aktiviteleri kontrol edememe, yetersiz ödüllendirme, Takım çalışmasının azalması sonucu kişinin kendisini o örgüte ait hissetmemesi, Kişinin kendisine ait olan güveninin ve saygısının azalması ve değerler çatışmasıdır. Tüm bu tükenmişliğe neden olan etkenlerin ortaya çıkmasıyla birlikte, kişilerde bireysel tükenmişlik belirtileri gelişmeye başlar. Bu etkenlerin herhangi birisi ortaya çıktığında kontrol altına alınmalıdır (Hogan ve McKnight, 2007). Diğer taraftan, tükenmişliğin saptanması oldukça karmaşık ve çok yönlüdür. Maslach ve Leiter'in tükenmişlik modeli çalışma ortamı ve kişiler üzerine odaklanmıştır. Aşırı iş yükü, ödüllendirme eksikliği, iletişimsizlik, adaletli olmama ve değerler çatışması iş ortamında tükenmişliğe neden olan faktörlerdendir (Glasberg vd., 2006). Bununla birlikte, sorumluluk ve yetki arasındaki dengesizlik, profesyonel olmayan bir yönetim anlayışı, iş ortamının güvenilir olmaması, mola vermeye uygun ortamların olmaması, yönetici kadronun gerçekçi olmayan beklentileri, etkin bir denetimin olmaması ve geri bildirim verilmemesi gibi etkenler de iş ortamında tükenmişliğe neden olan etmenlerdendir (Mestçioğlu, 2007). McVicar (2003)'ün hemşireler üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre, hemşirelerde tükenmişliğe neden olan en önemli faktörler; aşırı iş yükü, görev belirsizliği, meslekler arası çatışma

olarak belirlenmiştir. Aşırı iş yükü ve görev belirsizliği sık rastlanan unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Talbot (2000)'un hemşirelik fakültesi üyeleri üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre, bu kişilerdeki duygusal tükenmişlik oranı %39.7, kişisel başarıda azalma oranı ise %73 olarak ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişlik olgusunun işgörenleri, yöneticileri ve dolayısıyla kurumları etkilemekte olduğu görülmüş ve konuya ilişkin mücadele yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle örgütlerde çalışanların, yeteneklerine, özelliklerine ve önceliklerine göre görev dağılımı yapmak tükenmişliğe karşı en önemli faktörlerdendir. Çalışanların huzurlu ve mutlu olmaları yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Böylece uzun dönemde iş memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Bunun yanında diğer bir önemli nokta ise; örgütlerde takım çalışmasına önem verilmelidir. Böylece çalışanlar kendilerini o gurubun ve örgütün önemli bir parçası olarak görecektir (Lussier, 2006). Konuyla ilgili çalışma yapan Godt (2006)'a göre tükenmişlik ile başa çıkabilmek için şunlar yapılmalıdır: Yeteri kadar uyku uyumak, pozitif olmaya çalışmak, güvenilir arkadaşlarla konuşmak ve iletişim sağlamak, kişinin kendisine ve ailesine zaman ayırmayı sağlayacak programlar yapmak, endişe ve sıkıntıları eve taşımamak, kişisel ve mesleki amaçların belirlenerek bu doğrultuda ilerlemektir. Tükenmişlikle başa çıkma konusunda bahsedilen mücadele yolları tüm sektörler için geçerli olmakla beraber gereğince uygulanmadığında işletmeler açısından olumsuzlukları da yanı sıra getirebilecektir. Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm sektörü, tükenmişliğin oluşturduğu olumsuz etkilerden yüksek derecede etkilenmekte ve bu olumsuz etkiler, işgörenlerde ve dolayısıyla işletmelerde verim kaybına yol açabilmekte ve bunun sonucu olarak işten ayrılmalar artabilmekte ve iş yerinde çalışma huzurunun kaybolması söz konusu olabilmektedir (Birdir ve Tepeci, 2003). Bu kapsamda, turizm işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmeleri açısından tükenmişlik konusunun değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

#### **4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TÜKENMİŞLİK**

Konaklama endüstrisi insan odaklı bir endüstridir. Özellikle, turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin başta konaklama olmak üzere

diğer birçok ihtiyacı karşılayan konaklama işletmelerindeki çalışanlar ağırlama faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması ve insanlarla iletişim içinde olmaları sebebiyle tükenmişlik sendromu olgusuna maruz kalabilmektedirler. Dolayısıyla, tükenmişlik konusunun konaklama endüstrisindeki çalışanlar açısından araştırılması ve bulgularının değerlendirilmesi oldukça önemlidir.

Ancak, Türkiye’de turizm endüstrisinde tükenmişlik konusu üzerinde hazırlanmış fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar: Kozak’ın (2001) Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma, Birdir ve Tepeci’nin (2003) Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri ve yine Tepeci ve Birdir’in (2003) II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sundukları Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu başlıklı çalışmalar şeklindedir.

Ağırlama endüstrisinde çalışan kişilerin çalışma koşullarından dolayı oldukça stresli oldukları belirtilmektedir (Kim vd., 2007). Örneğin, Bitner vd. (1994) müşterilerle en çok tatsız olaylar yaşayan çalışanların restoran, otel ve hava yolu çalışanları olduğunu belirtmektedirler. Pavesic ve Brymer (1990) ağırlama endüstrisinde çalışan genç ve yetenekli kişilerin endüstriyi neden terk ettiklerini şu şekilde belirtmektedirler: Uzun çalışma saatleri, düşük ücret ve iş yükünden kaynaklanan stres. İş ortamı koşulları, örgütsel yapı, görev belirsizliği, görev çatışması, zayıf yönetim, zayıf iletişim, sorunlu müşteriler, aşırı iş yükü ağırlama endüstrisinde iş tükenmişliğine neden olan faktörlerdendir (Law vd, 1995; Brymer vd., 1991; Zohar, 1994). Diğer hizmet grubundaki meslekler üzerine yapılmış birçok araştırmada iş stresi ve bireysel kişilik özellikleri arasında önemli ilişkiler bulunmuştur (Zellars vd., 2000; Allen ve Mellor, 2002; Goddard vd., 2004; De Vries ve Van Heck, 2002). Mills ve Huebner (1998) kişisel özellikler ile iş tükenmişliği arasında bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır. İş tükenmişliğine neden olan diğer bir neden de kişisel özelliklerdir. Aşırı iddialı olma, aşırı arkadaş canlısı olma, konuşkan ve aktif olmak bu özellikler arasında sayılabilir (Kim vd., 2007).

Bu doğrultuda, konaklama işletmelerinde çalışanlar, hem iş arkadaşlarıyla hem de gelen konuklarla sürekli bir ilişki içinde olduklarından

tükenmişlik konusunun etkilerini yoğun olarak yaşamaktadırlar. Bu noktadan hareketle, bu araştırma ile konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik durumları analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmış ve konaklama endüstrisinde çalışanları tükenmişlik sendromunun olumsuz etkilerinden koruyabilmek için çalışan ve yöneticilere yönelik öneriler sunulmuştur.

## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, turizm işletmeleri içinde önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılarak konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik hakkındaki görüşlerini Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel başarının azalması boyutları kapsamında belirtmeleri istenmiş ve bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma) işletme türü ve işletmelerin faaliyet yerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma) çalışanların demografik özelliklerine göre (yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum, gelir) ve çalıştıkları bölümlere göre farklılık göstermekte midir?

## 6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 6.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, İstanbul ve Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Evren olarak 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilme nedeni; bu işletmelerdeki işgören sayısının fazla oluşu ve yönetim tarzının daha profesyonel olmasıdır. Otel işletmelerinde çalışan personel sayısı net olarak bilinmemekle beraber Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın; “*Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü*



*Araştırması*” (1989) verilerine göre işletmelerin sahip olduğu yatak sayısının %59’u (0,59) çalışan personel olarak kabul edilebilmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın resmi sitesinde yer alan 2008 yılı konaklama tesisleri istatistiklerindeki verilere göre İstanbul ilinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesi 36632, Ankara ili için ise 9778’dir. Belirtilen iller için 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yatak kapasitesi toplamda 46410’dur. Toplam yatak kapasitesinin 0,59’u 27382 olarak belirlendiğinden örneklem 27382 sayısı üzerinden alınmıştır. Araştırma örneklem sayısının belirlenmesinde ise Ryan’ın (1995) geliştirdiği model uygulanmıştır. Ryan’ın geliştirdiği model şu şekildedir;

$$n = NPq / (N-1) B^2 + Pq / Z^2$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

**n**= Örneklem sayısını; **N**= Araştırmaya konu olan topluluğu; **P**= Topluluk oranını veya tahminini; **q**= 1-P’yi; **B**= Katlanılabilir hata oranını; **Z**= İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Buna göre örneklem sayısı;

$$N = 27382 \text{ kişi}; P = 0,5; q = 0,5; B = 0.05; Z = 1,96$$

$$n = 27382 (0,5)(0,5) / (27382 - 1) (0,05)^2 + (0,5)(0,5) / (1,96)^2$$

n= 382 kişidir.

## 6.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak, konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda da en yaygın olarak kullanılan “Maslach Tükenmişlik Modeli”nden faydalanılmıştır. Maslach tarafından geliştirilmiş ve 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Envanteri (Burnout Inventory-MBI), “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olmak üzere üç alt

ölçekten oluşmaktadır (Gökçakan, 2003: 1). Söz konusu ölçek, 5 dereceli likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 0:hiçbir zaman, 1:Çok nadir, 2:Bazen, 3:Çoğu zaman, 4:Her zaman seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir. Duygusal tükenme alt ölçeği 9, duyarsızlaşma alt ölçeği 5, kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir (Sürgevil, 2005: 93). Araştırmacılar tarafından “Maslach Tükenmişlik Envanteri” temel alınarak hazırlanan anketlere, katılımcıların demografik bilgileri ile işletmelerin faaliyet yerleri ve işletme türlerine ilişkin de sorular sorulmuştur. Dağıtılan anketlerden 392’si geri dönmüş olup 16 anket de çeşitli sebeplerden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta toplam 376 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 6.3. Veri Analiz Yöntemi

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra değerlendirilmeye alınan veriler ankete katılan iş görenlerin demografik özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum, gelir, çalışma süresi), çalıştıkları bölümleri ve işletmelerin faaliyet yerleri ile işletme türleri hakkındaki dağılımlarının tespit edilebilmesi açısından yüzde ve frekans yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Devamında ankette yer alan tükenmişlik boyutlarına yönelik verilen ifadeler de yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunarak analiz edilmiştir. Bununla birlikte, otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete ve medeni durumlarına göre karşılaştırılması her bir tükenmişlik boyutu için t-testi uygulanarak ortaya konmuştur. Ayrıca işletmelerin faaliyet yerleri ve işletme türlerine göre de çalışanların tükenmişlik düzeyleri her bir tükenmişlik boyutu için t-testi yapılarak analiz edilmiştir. Otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına, çalıştıkları bölümlere, yaşlarına ve gelir durumlarına göre karşılaştırılmalarına ilişkin verileri belirleyebilmek amacıyla Varyans (One-Way Anova) analizi yapılmıştır. Analizlerde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

**Tablo-1: Otel Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Yüzde, Frekans Dağılımları**

Demografik bilgiler (n=376)				Demografik bilgiler (n=376)				
		f	%		f	%		
<b>İşletmenin Türü</b>	4 Yıldız	143	38,0	<b>Yaş</b>	18-22	68	18,1	
	5 Yıldız	233	62,0		23-27	146	38,8	
<b>İşletmenin Faaliyet Yeri</b>	Ankara	172	45,7		28-32	88	23,4	
	İstanbul	204	54,3		33-37	32	8,5	
<b>Cinsiyet</b>	Bay	237	63,0		38-42	23	6,1	
	Bayan	139	37,0		43 ve üzeri	19	5,1	
<b>Medeni Durum</b>	Evli	162	43,1		<b>Gelir</b>	500TL'den az	41	10,9
	Bekar	214	56,9			501-1000	225	59,8
<b>Eğitim</b>	Lise	198	52,7			1001-1500	54	14,4
	Ön Lisans	64	17,0			1501-2000	32	8,5
	Lisans	92	24,5	2001 ve üzeri		24	6,4	
	Lisansüstü	22	5,9	<b>Çalışılan Bölüm</b>	Ön Büro	67	17,8	
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	59	15,7		Yiyecek-İçecek	119	31,6	
	1 yıl	47	12,5		Kat Hizmetleri	56	14,9	
	2 yıl	102	27,1		Halkla İlişkiler	21	5,6	
	3 yıl	43	11,4		Satış Pazarlama	39	10,4	
	4 yıl	39	10,4		İnsan Kaynakları	28	7,4	
	5 yıl ve üzeri	86	22,9		Muhasebe/Güvenlik	46	12,2	

Yukarıdaki tabloda ankete katılan işgörenlerin demografik bilgilerinin dağılımları görülmektedir. Tabloya göre ankete katılanların yüzdesel dağılımları yoğunlukla şu şekildedir; %62'si beş yıldızlı otelde çalışmakta olup, %54,3'ü İstanbul'daki otellerde çalışmaktadır ve %63'ü erkektir. Medeni durumları açısından %56,9'unun bekâr olduğu, %52,7'sinin lise düzeyinde eğitim derecesine sahip olduğu tabloda görülmektedir. Çalışma süreleri bakımından işgörenlerin %27,1'i 2 yıldır bu sektörde çalışmaktadırlar. Yaş ve gelirlerine göre dağılımları incelendiğinde işgörenlerin çoğunluğunun (%62,2'sinin) 23-32 yaş aralığında oldukları, %59,8'inin 501-1000TL arasında gelire sahip oldukları ve işgörenlerin çalıştıkları bölümler incelendiğinde de %31,6'sının yiyecek-içecek bölümünde çalıştığı belirlenmiştir.

**Tablo-2: Otel Çalışanlarının Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı ve Duyarsızlaşma Boyutlarına İlişkin Verdikleri Cevapların Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İFADELER	Hiçbir Zaman		Çok Nadir		Bazen		Çoğu Zaman		Her Zaman		Ortalama	Standart Sapma	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
DUYGUSAL TÜKENME	1.İşimden soğuduğumu hissediyorum	128	34,0	64	17,0	122	32,4	53	14,1	9	2,4	2,33	1,15
	2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	73	19,4	103	27,4	96	25,5	83	22,1	21	5,6	2,67	1,17
	3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	140	37,2	91	24,2	77	20,5	42	11,2	26	6,9	2,26	1,25
	4.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	75	19,9	134	35,6	81	21,5	66	17,6	20	5,3	2,52	1,14
	5.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	106	28,2	103	27,4	102	27,1	43	11,4	22	5,9	2,39	1,17
	6.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	79	21,0	96	25,5	120	31,9	40	10,6	41	10,9	2,64	1,23
	7.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	46	12,2	73	19,4	127	33,8	77	20,5	53	14,1	3,04	1,20
	8.İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor	98	26,1	114	30,3	97	25,8	55	14,6	12	3,2	2,38	1,11
	9.İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum	163	43,4	82	21,8	100	26,6	28	7,4	3	0,8	2,00	1,03
KİŞİSEL BAŞARI	10.İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim	6	1,6	35	9,3	127	33,8	172	45,7	36	9,6	3,52	0,85
	11.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim	15	4,0	59	15,7	117	31,1	116	30,9	69	18,4	3,43	1,08
	12.İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	14	3,7	77	20,5	124	33,0	119	31,6	42	11,2	3,26	1,02
	13.Kendimi enerjik hissediyorum	17	4,5	88	23,4	96	25,5	130	34,6	45	12,0	3,26	1,08
	14.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	6	1,6	36	9,6	99	26,3	155	41,2	80	21,3	3,71	0,95
	15.İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum	34	9,0	113	30,1	115	30,6	90	23,9	24	6,4	2,88	1,07
	16.İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim	54	14,4	105	27,9	101	26,9	89	23,7	27	7,2	2,81	1,16
DUYARSIZLAŞMA	17.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim	2	0,5	54	14,4	143	38,0	109	29,0	68	18,1	3,49	0,96
	18.İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum	121	32,2	75	19,9	138	36,7	28	7,4	14	3,7	2,30	1,10
	19.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum	127	33,8	129	34,3	79	21,0	29	7,7	12	3,2	2,12	1,06
	20.Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum	143	38,0	82	21,8	101	26,9	42	11,2	8	2,1	2,17	1,12
	21.İşim gereği karşılaştığım insanların yatırımları konusunda başlarına ne geldiği beni ilgilendirmiyor	123	32,7	80	21,3	107	28,5	50	13,3	16	4,3	2,35	1,18
	22.İşim gereği karşılaştığım insanların yatırımları ile ilgili bazı problemleri nedeniyle beni suçladıklarını hissediyorum	135	35,9	107	28,5	116	30,9	14	3,7	4	1,1	2,05	0,95

Tablo-2’de Otel çalışanlarının tükenmişlik boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların dağılımları görülmektedir. Tabloya göre; duygusal tükenme boyutunda en yüksek ortalama “İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum” ifadesine aittir. Bu durum işgörenlerin belirtilen boyut kapsamında orta

düzeyde bir tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. İşgörenlerin diğer bir boyut olan kişisel başarı boyutuyla ilgili verdikleri cevaplar ortalamaları itibariyle değerlendirildiğinde özellikle “İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım” ifadesi öne çıkmaktadır. Belirtilen boyut kapsamında işgörenlerin kişisel başarı hakkında orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Çalışmanın son boyutunu oluşturan duyarsızlaşma boyutu için işgörenlerin görüşlerinin genel ortalaması  $\bar{X}=2,20$  şeklinde belirlenmiştir. Belirlenen ortalama “çok nadir” seçeneğine karşılık geldiğinden işgörenlerin duyarsızlaşma boyutundan daha az etkilendiklerini söylemek yerinde olacaktır.

**Tablo-3: Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşletmelerinin Türü ve Faaliyet Yeri İle Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Değişkenler		n	Ort.	s.s.	t	Sig (p)
DUYGUSAL TÜKENME	İşletmenin Türü	4 Yıldız	143	2,59	0,90	1,96	0,05
		5 Yıldız	233	2,40	0,90		
	İşletmenin Faaliyet Yeri	Ankara	172	2,75	0,88	5,60	<b>0,00</b>
		İstanbul	204	2,24	0,85		
	Cinsiyet	Bay	237	2,57	0,94	2,88	<b>0,00</b>
		Bayan	139	2,30	0,81		
	Medeni Durum	Evli	162	2,43	0,89	-0,69	0,48
		Bekar	214	2,50	0,91		
KİŞİSEL BAŞARI	İşletmenin Türü	4 Yıldız	143	3,25	0,74	-1,44	0,16
		5 Yıldız	233	3,33	0,66		
	İşletmenin Faaliyet Yeri	Ankara	172	3,14	0,59	-4,09	<b>0,00</b>
		İstanbul	204	3,42	0,75		
	Cinsiyet	Bay	237	3,24	0,67	-1,77	0,07
		Bayan	139	3,38	0,73		
	Medeni Durum	Evli	162	3,25	0,67	-1,07	0,28
		Bekar	214	3,33	0,72		
DUYARSIZLAŞMA	İşletmenin Türü	4 Yıldız	143	2,28	0,79	1,55	0,12
		5 Yıldız	233	2,15	0,86		
	İşletmenin Faaliyet Yeri	Ankara	172	2,39	0,86	4,02	<b>0,00</b>
		İstanbul	204	2,04	0,79		
	Cinsiyet	Bay	237	2,37	0,87	5,84	<b>0,00</b>
		Bayan	139	1,90	0,69		
	Medeni Durum	Evli	162	2,04	0,77	-3,24	<b>0,00</b>
		Bekar	214	2,32	0,87		

Tablo-3'te işgörenlerin işletmelerinin türü ve faaliyet yerleri ile cinsiyet ve medeni durumlarına göre tükenmişlik boyutları arasındaki farklılıkları belirlemek için yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde duygusal tükenme boyutunda Ankara'daki işgörenlerin İstanbul'daki işgörelere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ve yine aynı boyut için bayların bayanlardan daha fazla duygusal tükenmişlik düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Kişisel başarı boyutu ile ilgili sadece işletmelerin faaliyet yerlerine göre farklılık tespit edilmiştir. İlgili farklılık ortalamalardan da anlaşılacağı üzere Ankara için  $\bar{X}=3,14$  İstanbul için ise  $\bar{X}=3,42$  düzeyindedir. Bu sonuç, Ankara'daki işgörenlerin İstanbul'dakilere oranla daha az kişisel başarı yaşadıkları ve kişisel başarı yönünde daha fazla tükenmişlik seviyesine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Duyarsızlaşma boyutu incelendiğinde işgörenlerin verdikleri cevapların işletmenin faaliyet yeri, cinsiyet ve medeni durum bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir. Belirtilen boyut kapsamında faaliyet yeri bakımından Ankara'daki işgörenlerin İstanbul'daki işgörelere oranla daha fazla duyarsızlaştıkları tespit edilmiştir. Cinsiyetler açısından erkeklerin kadınlara oranla daha fazla duyarsızlaştıkları da sonuçlar dâhilinde görülebilmektedir. Son olarak medeni durum açısından bekâr işgörenlerin evlilere oranla daha fazla duyarsız oldukları da belirlenmiştir.

**Tablo-4: Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova ve Benferroni Testi Sonuçları**

Boyutlar	Yaş	n	Ort.	s.s.	F	Sig (P)	Çoklu Karşılaştırma (Benferroni)*
DUYGUSAL TÜKENME	18-22	68	2,16	0,89	13,29	0,00	1-2 2-1, 3, 4, 5, 6 3-2, 4, 6 4-2, 3 5-2 6-2, 3
	23-27	146	2,84	0,85			
	28-32	88	2,51	0,90			
	33-37	32	1,94	0,66			
	38-42	23	2,17	0,61			
	43 ve üzeri	19	1,80	0,68			
KİŞİSEL BAŞARI	18-22	68	3,52	0,62	5,96	0,00	1-2 2-1, 4, 6 4-2 6-2
	23-27	146	3,10	0,69			
	28-32	88	3,27	0,55			
	33-37	32	3,57	0,80			
	38-42	23	3,28	0,78			
	43 ve üzeri	19	3,63	0,83			
DUYARSIZLAŞMA	18-22	68	2,02	0,86	6,85	0,00	1-2 2-1, 4, 5, 6 3-6 4-2 6-2, 3
	23-27	146	2,40	0,83			
	28-32	88	2,33	0,75			
	33-37	32	1,90	0,63			
	38-42	23	1,80	0,97			
	43 ve üzeri	19	1,62	0,71			

\*[1: (18-22), 2: (23-27), 3: (28-32), 4: (33-37), 5: (38-42), 6: (43 ve üzeri)]

Tablo-4'te otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre karşılaştırılması kapsamında yapılan Anova ve Benferroni testi sonuçları bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde işgörenlerin yaşları tüm boyutlara göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Belirlenen farklılıklar; duygusal tükenme boyutunda, 23-27 yaş grubuyla tüm yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (F=13,29;p<0.05). Kişisel başarı boyutuna ilişkin olarak belirlenen farklılık ise 23-27 yaş grubuyla, 28-32 yaş grubu ve 38-42 yaş grubu hariç tüm yaş grupları arasında gerçekleşmiştir (F=5,96;p<0.05). Son olarak duyarsızlaşma boyutu kapsamında da 23-27 yaş grubuyla, 28-32 yaş grubu hariç tüm yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir (F=6,85;p<0.05).

**Tablo-5: Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova ve Benferroni Testi Sonuçları**

Boyutlar	EĞİTİM	n	Ort.	s.s.	F	Sig (p)	Çoklu Karşılaştırma (Benferroni)*
DUYGUSAL TÜKENME	Lise	198	2,77	0,90	17,69	0,00	1-2, 3, 4 2-1 3-1 4-1
	Ön Lisans	64	2,11	0,81			
	Lisans	92	2,21	0,82			
	Lisansüstü	22	1,94	0,46			
KİŞİSEL BAŞARI	Lise	198	3,11	0,69	11,23	0,00	1-2, 3, 4 2-1 3-1 4-1
	Ön Lisans	64	3,45	0,53			
	Lisans	92	3,56	0,76			
	Lisansüstü	22	3,42	0,27			
DUYARSIZLAŞMA	Lise	198	2,43	0,84	12,79	0,00	1-2, 3, 4 2-1 3-1 4-1
	Ön Lisans	64	1,79	0,58			
	Lisans	92	2,03	0,89			
	Lisansüstü	22	2,00	0,63			

\*[1: (Lise), 2: (Ön Lisans), 3: (Lisans), 4: (Lisansüstü)]

Tablo-5 otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasını göstermektedir. Tablo incelendiğinde işgörenlerin eğitim durumları tüm boyutlara göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Belirlenen farklılıklar; duygusal tükenme boyutunda, lise ile ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumları arasında tespit edilmiştir ( $F=17,69; p<0.05$ ). Kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarıyla ilgili olarak da duygusal tükenmedeki farklılıkların aynısı belirlenmiştir (kişisel başarı  $F=11,23; p<0.05$ ; duyarsızlaşma  $F=12,79; p<0.05$ ). Bu sebeple lise mezunu işgörenlerin diğer eğitim seviyelerindeki işgörelere oranla daha fazla tükenmişlik sendromu yaşadıkları söylenebilir.



**Tablo-6: Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çalıştıkları Bölümler Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova ve Benferroni Testi Sonuçları**

Boyutlar	Bölüm	n	Ort.	s.s.	F	Sig (p)	Çoklu Karşılaştırma (Benferroni)*
DUYGUSAL TÜKENME	Önbüro	67	2,45	0,77	7,25	0,00	1-3 2-3, 5 3-1, 2, 4, 5, 6, 7 4-3 5-2, 3 6-3 7-3
	Yiyecek-içecek	119	2,56	0,89			
	Kat hizmetleri	56	3,03	0,94			
	İnsan Kaynakları	28	2,25	1,09			
	Halkla İlişkiler	21	2,03	0,47			
	Satış Pazarlama	39	2,05	0,81			
	Diğer (muhasabe, güvenlik)	46	2,47	0,83			
KİŞİSEL BAŞARI	Önbüro	67	3,53	0,68	13,15	0,00	1-2, 3 2-1, 3, 5 3-1, 2, 4, 5, 6, 7 4-3, 5 5-2, 3, 4, 7 6-3 7-3, 5
	Yiyecek-içecek	119	3,20	0,65			
	Kat hizmetleri	56	2,77	0,77			
	İnsan Kaynakları	28	3,33	0,50			
	Halkla İlişkiler	21	3,98	0,39			
	Satış Pazarlama	39	3,55	0,58			
	Diğer (muhasabe, güvenlik)	46	3,27	0,56			
DUYARSIZLAŞMA	Önbüro	67	2,22	0,78	7,78	0,00	1-6 2-4, 5, 6 3-4, 5, 6 4-2, 3, 5-2, 3 6-2, 3, 7 7-6
	Yiyecek-içecek	119	2,39	0,90			
	Kat hizmetleri	56	2,44	0,81			
	İnsan Kaynakları	28	1,84	0,62			
	Halkla İlişkiler	21	1,68	0,50			
	Satış Pazarlama	39	1,63	0,72			
	Diğer (muhasabe, güvenlik)	46	2,29	0,76			

\*[1: (Ön Büro), 2: (Yiyecek-içecek), 3: (Kat Hizmetleri), 4: (İnsan Kaynakları), 5: (Halkla İlişkiler), 6: (Satış Pazarlama), 7: (Diğer)]

Tablo-6'da otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri çalıştıkları bölümler açısından karşılaştırılmıştır. Tablo kapsamında işgörenlerin çalıştıkları bölümler tüm boyutlara göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Belirlenen farklılıklar; duygusal tükenme boyutunda, önbüro ile kat hizmetleri, yiyecek içecek ile kat hizmetleri, halkla ilişkiler ve satış pazarlama bölümleri arasında son olarak da kat hizmetleri ile bütün bölümler arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=7,25;p<0.05). Elde edilen bulgular paralelinde kat hizmetlerinde çalışan işgörenlerin diğer tüm bölümlerdeki işgörelere oranla daha fazla duygusal tükenme içinde olduklarını söylemek mümkündür.

Kişisel başarı boyutu ile ilgili olarak bölümlere göre belirlenen farklılıklar; önbüro ile yiyecek içecek, kat hizmetleri ve halkla ilişkiler bölümleri arasında görülmektedir. Belirtilen boyut dâhilinde hem kat hizmetlerinde çalışan işgörenlerin hem de halkla ilişkiler bölümünde çalışan işgörenlerin diğer tüm bölümlerde çalışan işgörelere oranla kişisel başarı ile ilgili olarak anlamlı farklılıkları söz konusudur. Kat hizmetlerinde çalışan işgörelere kişisel başarı yönünden büyük bir tükenmişlik yaşarken halkla ilişkiler bölümünde çalışan işgörelere kişisel başarı ile ilgili daha az tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar. Bu durum halkla ilişkiler bölümünde çalışan işgörelere müşterilerle daha fazla ilişki içerisinde olmalarından dolayı kendilerini başarılı hissettikleri ve bu yönde tükenmişlik yaşamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Duyarsızlaşma boyutunda en fazla tükenmişlik sırasıyla kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe güvenlik, önbüro, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve satış pazarlama bölümlerinde tespit edilmiştir ( $F=7,78;p<0.05$ ).

**Tablo-7: Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Gelirleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova ve Benferroni Testi Sonuçları**

Boyutlar	Gelir	n	Ort.	s.s.	F	Sig (p)	Çoklu Karşılaştırma (Benferroni)*
DUYGUSAL TÜKENME	500TL'den az	41	2,58	1,07	13,72	0,00	1-4, 5 2-3, 4, 5 3-2, 5 4-1, 2 5-1, 2, 3
	501-1000TL	225	2,67	0,89			
	1001-1500TL	54	2,25	0,78			
	1501-2000TL	32	1,98	0,48			
	2001TL ve üzeri	24	1,56	0,40			
KİŞİSEL BAŞARI	500TL'den az	41	3,29	0,85	6,77	0,00	2-3, 4, 5 3-2 4-2 5-2
	501-1000TL	225	3,16	0,66			
	1001-1500TL	54	3,58	0,63			
	1501-2000TL	32	3,60	0,46			
	2001TL ve üzeri	24	3,51	0,82			
DUYARSIZLAŞMA	500TL'den az	41	2,33	0,76	7,75	0,00	2-3, 4, 5 3-2 4-2 5-2
	501-1000TL	225	2,35	0,86			
	1001-1500TL	54	1,88	0,76			
	1501-2000TL	32	1,79	0,72			
	2001TL ve üzeri	24	1,80	0,61			

\*[1: (500TL'den az), 2: (501-1000TL), 3: (1001-1500TL), 4: (1501-2000TL), 5: (2001TL ve üzeri)]

Tablo-7’de işgörenlerin gelirleri ile duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarının karşılaştırılması görülmektedir. Tablo kapsamında belirtilen tüm boyutlarla (duyusal tükenme ( $F=13,72;p<0.05$ ); kişisel başarı ( $F=6,77;p<0.05$ ); duyarsızlaşma ( $F=7,75;p<0.05$ )) gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Duygusal tükenme boyutunda gelirleri 500TL’den az olanlar ile gelirleri 1501-2000TL ve 2001TL ve üzeri olanlar arasında, gelirleri 501-1000TL olanlar ile gelirleri 1001-1500TL, 1501-2000TL ve 2001TL ve üzerinde olanlar arasında, gelirleri 1001-1500TL ile 501-1000TL ve 2001TL ve üzeri olanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Belirlenen farklılıklar dikkate alındığında işgörenlerin gelirleri arttıkça daha az duygusal tükenme yaşadıklarını söylemek yerinde olacaktır. Kişisel başarı boyutuyla ilgili olarak da gelir seviyesi yüksek olan işgörenlerin düşük olan işgörelere oranla daha fazla kişisel başarıya sahip olduklarını söylemek uygundur. Çünkü belirlenen farklılıklar 501-1000TL ile 1001-1500TL, 1501-2000TL ve 2001TL ve üzeri arasında gelire sahip olanlarda belirlenmiştir. Kişisel başarı için belirlenen farklılıklar duyarsızlaşma boyutu için de aynı gelir grupları arasında tespit edilmiştir. Dolayısıyla gelir seviyesi düştükçe işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri her boyut için yükselmektedir.

**Tablo-8: Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova ve Benferroni Testi Sonuçları**

Boyutlar	Çalışma Süresi	n	Ort.	s.s.	F	Sig (p)	Çoklu Karşılaştırma (Benferroni)*
DUYGUSAL TÜKENME	1 yıldan az	59	2,26	0,87	7,61	0,00	1-3 2-6 3-1, 6 6-2, 3
	1 yıl	47	2,74	0,76			
	2 yıl	102	2,77	0,94			
	3 yıl	43	2,44	0,87			
	4 yıl	39	2,56	0,95			
	5 yıl ve üzeri	86	2,08	0,77			
KİŞİSEL BAŞARI	1 yıldan az	59	3,39	0,74	6,17	0,00	2-6 3-6 4-6 6-2, 3, 4
	1 yıl	47	3,22	0,66			
	2 yıl	102	3,06	0,70			
	3 yıl	43	3,19	0,48			
	4 yıl	39	3,31	0,63			
	5 yıl ve üzeri	86	3,59	0,69			
DUYARSIZLAŞMA	1 yıldan az	59	2,18	0,84	5,60	0,00	3-6 6-3
	1 yıl	47	2,11	0,74			
	2 yıl	102	2,50	0,83			
	3 yıl	43	2,26	0,75			
	4 yıl	39	2,19	1,04			
	5 yıl ve üzeri	86	1,87	0,72			

\*[1: (1 yıldan az), 2: (1 yıl), 3: (2 yıl), 4: (3 yıl), 5: (4 yıl), 6: (5 yıl ve üzeri)]

Son olarak, Tablo-8 kapsamında işgörenlerin çalışma süreleri ile duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarının karşılaştırılması görülmektedir. Tablo kapsamında belirtilen tüm boyutlarla (duygusal tükenme ( $F=7,61;p<0.05$ ); kişisel başarı ( $F=6,17;p<0.05$ ); duyarsızlaşma ( $F=5,60;p<0.05$ )) çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Duygusal tükenme boyutunda çalışma süreleri 1 yıldan az olanlar ile çalışma süreleri 2 yıl olanlara göre, çalışma süreleri 1 yıl olanlar ile çalışma süreleri 5 yıl ve üzeri olanlar ve son olarak da çalışma süreleri 2 yıl olanlar ile çalışma süreleri 1 yıldan az ve 5 yıl ve üzerinde olanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Belirlenen farklılıklar dikkate alındığında işgörenlerin çalışma süreleri arttıkça daha az duygusal tükenme yaşadıklarını söylemek yerinde olacaktır. Kişisel başarı boyutuyla ilgili

olarak da çalışma süreleri daha fazla olan işgörenlerin düşük olan işgörelere oranla daha fazla kişisel başarıya sahip olduklarını söylemek uygundur. Çünkü belirlenen farklılıklar 5 yıl ve üzeri olan işgörelere ile 1 yıl, 2 yıl ve 3 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlarda belirlenmiştir. Belirlenen farklılıklar paralelinde çalışanların çalışma süreleri arttıkça kişisel başarı yönünden daha az tükenmişlik sendromu yaşadıklarını söylemek yerinde olacaktır. Çalışmadaki duyarsızlaşma boyutu ile çalışma süreleri arasındaki farklılık ise sadece 2 yıl çalışanlar ile 5 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olanlar arasında tespit edilmiştir. Bu durum 5 yıl ve üzerinde çalışma deneyimine sahip olan işgörelere ile 2 yıl çalışma deneyimine sahip işgörelere oranla daha az duyarsızlaşma yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda çalışanların tükenmişlik düzeyleri demografik özellikler yanında işletmelerin faaliyet türü ve faaliyet yeri açısından da karşılaştırılarak ilgili analizler yapılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nden yararlanılarak hazırlanan anketin demografik özellikler kısmına bakıldığında, çalışmaya; 237 bay ve 139 bayan olmak üzere toplam 376 kişinin katıldığı görülmektedir. Genel olarak katılımcıların eğitim durumları yüksektir (katılımcıların hepsi en az lise mezunu seviyesindedir). İşgörelere çalıştıkları bölümlere bakılacak olursa, genelde yiyecek içecek, ön büro ve kat hizmetleri bölümü çalışanlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir. Yine işgörelere çalışma süreleri bakımından da elde edilen bulgular ışığında çalışanların sektör deneyimlerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Ankete katılanların cinsiyet, medeni durum ve işletme türü ile işletmenin faaliyet yerine göre tükenmişlik düzeyleri karşılaştırıldığında; duygusal tükenme boyutuna ilişkin olarak İstanbul ilinde çalışanların Ankara ilinde çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları ve aynı boyut paralelinde cinsiyet açısından erkeklerin kadınlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları tespit edilmiştir. Kişisel başarı boyutu

kapsamında İstanbul ilinde çalışanların Ankara'da çalışanlara oranla daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutuyla ilgili olarak da Ankara'daki çalışanların İstanbul'da çalışanlara göre, erkeklerin kadınlara göre ve bekarların evli olanlara göre daha fazla duyarsızlık içerisinde oldukları çalışma bulguları kapsamında söylenebilir.

Çalışma kapsamında çalışanların yaşlarına, eğitim durumlarına, çalıştıkları bölümlere, gelirlerine ve çalışma sürelerine göre de tükenmişlik sendromu boyutları arasında farklılık olup olmadığı değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar dâhilinde; duygusal tükenme boyutuyla ilgili olarak şunlar söylenebilir, 23-27 yaş aralığında olanların diğer yaş gruplarına göre, lise mezunu olanların diğer eğitim seviyesindekilere göre, kat hizmetleri bölümünde çalışanların diğer bölümlerdeki çalışanlara göre, 501-1000TL gelire sahip olanlar da 500TL' den az olanlar hariç diğer gelir gruplarına göre daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Aynı boyut için çalışma süreleri açısından da en çok tükenmişlik yaşayanlar 2 yıl çalışmakta olanlar olup en az oranda 5 yıl ve üzeri çalışanlar tükenmişlik yaşamaktadırlar. Kişisel başarı boyutu için aynı değerlendirmelere bakıldığında; en fazla 43 yaş ve üzerindeki katılımcıların kişisel başarı hedefledikleri en az da 23-27 yaş grubunun kişisel başarı oranında tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Aynı şekilde ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim seviyesinde olanların lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanlardan daha fazla kişisel başarıya sahip olduklarını söylemek yerinde olur. Çalışılan bölüm açısından da halkla ilişkiler bölümünde çalışanların en yüksek düzeyde kişisel başarıya sahip oldukları, en az düzeyde de kat hizmetlerinde çalışanların kişisel başarıya sahip oldukları belirlenmiştir. Gelir seviyesi açısından da yüksek gelire sahip olanların düşük gelir grubundakilere göre daha fazla kişisel başarı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Çalışma sürelerine göre en az kişisel başarı içerisinde olanlar 2 yıldır çalışmakta olanlar olup en fazla oranda 1 yıldan az çalışanlar kişisel başarıya sahiplerdir. Son boyut olan duyarsızlaşma boyutu açısından ilgili değişkenler değerlendirildiğinde; 23-27 yaş grubunda olanların daha fazla duyarsız oldukları en az ise 43 yaş ve üzerindeki duyuarsızlaşmaya maruz kaldıkları belirlenmiştir. Eğitim seviyelerine göre en fazla duyarsızlaşma lise düzeyinde belirlenirken en az oranda ön lisans mezunlarının duyarsızlaştıkları söylenebilir. Çalışılan bölüm açısından en fazla duyarsızlaşma kat hizmetlerinde çalışanlarda görülmekle beraber en az satış pazarlama bölümünde ön plana çıkmaktadır. Gelirler açısından da az

gelire sahip olanlar daha duyarsızken gelir arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır. Çalışılan yıl bakımından en fazla duyarlaşan grup 2 yıldır çalışmakta olanlar şeklinde belirlenmiştir en az duyarsızlaşma ise 5 yıl ve üzerinde çalışanlarda tespit edilmiştir.

Turizm sektörü insan emeğinden büyük ölçüde yararlanan bir sektördür. Bir otel işletmesinin personeline değer vermesi gerekmektedir. İlk olarak yapılması gereken değişiklik çalışma saatlerinin kısa tutulması olmalıdır. Vardiyalı çalışma saatleri ile hem daha fazla personel çalıştırılabilecek hem de personel çok fazla yorulmayacaktır. Ertesi sabah kalktığında bir gün daha işe gelebilecek gücü kendinde hissedebilmelidir. Çünkü yapılan çalışmalar sonucu hizmet sektöründe çalışanların tükenme sebeplerinin başında yorgunluk ve stres gelmektedir. Ayrıca tüm bölümlerdeki çalışanlara kurum tarafından eşit yükselme olanaklarının sağlanması da bölümler arası tükenmişlik farkını azaltabilecektir. Ek olarak otel işletmelerinde tükenmeyi önlemenin bir adımı ise otellerde insan kaynakları bölümünün bulundurulması ve çalışmalarını ciddiye alması ve gerekirse her bir personeli dinleyerek sorunlarının çözümlenmeye çalışılması gerekmektedir. Sorunu çözümlenmeyen bir çalışan işinden soğur ve tükenmeye başlar. Ek olarak eğitilmiş çalışanların istihdam edilmesi ve sektör deneyimi olanlara öncelik verilmeyle beraber sektör deneyimi olmayanlarında zamanla etkili noktalarda görev alacakları hizmet içi eğitimler vasıtasıyla anlatılacak olursa çalışanların tükenmişlik düzeylerinde azalma görülebilecektir.

### KAYNAKÇA

- Allen, J. ve Mellor, D. (2002). "Work Context, Personal Control and Burnout Among Nurses", *Westren Journal of Nursing research*, cilt:24, ss.905-917.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). "Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi". *S.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 115-129.
- Birdir, K. ve Tepeci, M. (2003). "Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, ss:93-106.

- Bitner, M. J., Booms, B. H. ve Mohr, L. A. (1994). “Critical Service Encounter: The Employee’s Viewpoint”, *Journal of Hospitality Management*, cilt:10, sayı:1, ss.47-50.
- Brymer, R. A., Perrew, P. L. ve Johns, T. R. (1991). “Managerial Job Stress in The Hotel Industry” *International Journal of Hospitality Management*, cilt:10, sayı:1, ss.47-58.
- Çalışkur, A. (2007). Tükenmişlik Sendromu, [www.maltepe.edu.tr/05\\_haber/reh\\_sempozyum/aysem\\_caliskur.doc](http://www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/aysem_caliskur.doc), Erişim Tarihi:15.05.2007.
- De Vries, J. ve Van Heck, G. L. (2002). “Fatigue: Relationship With Basic Personality and Temperament Dimensions”, *Personality and Individual Differences*, cilt:33, ss.1311-1324.
- Gırgın, G ve Baysal, A. (2005). “Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engeli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, Cilt:4, ss: 172-187.
- Glasberg, A. L., S. Erikson ve A. Norberg. (2006). “Burnout and Stress of Conscience Among Healthcare Personnel”, *Journal of Advanced Nursing*, cilt:57, sayı:4, ss.392-403.
- Goddard, R., Patton, W. ve Creed, P. (2004). “The Importance And Place of Neuroticism in Predicting Burnout in Employment Service Case Managers”, *Journal Of Applied Social Psychology*, cilt:34, sayı:2, ss.282-296.
- Halbesleben, J. R. B. ve Buckley, M. R. (2004). “Burnout in Organizational Life” *Journal of Management*, cilt:30, ss.859-879.
- Hogan, R., L ve McKnight, M. A. (2007). “Exploring Burnout Among University Online Instructors: An Initial Investigation”, *The International and Higher Education*.
- Işıkhani, V. (2007). “Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri”, <http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/dosya/calismayasamindastres5.ppt#47> Erişim Tarihi: 15.05.2007.
- Kırılmaz, A.Y., Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2003). “İlköğretim’de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, *Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi*, [www.ilkogretim-online.org.tr](http://www.ilkogretim-online.org.tr) ss: 2-9., Erişim Tarihi: 15.05.2007.



- Kim, H. J., Kang, H. S. ve Terry, U. (2007). "Hotel Jo Burnout: The Role of Personality Characteristics", *Hospitality Management*, cilt: 26, ss.421-434.
- Kozak, M.A. (2001). "Türkiye'de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma", *Turizm Akademik*, Cilt:2, ss:11-19.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2008). <http://www.kultur.gov.tr/TR/belge/1-63779/turizm-belgeli-tesisler.html>
- Law, J., Pearce, P. L. Ve Woods, B. A. (1995). "Stres and Coping in Tourism Attraction Employees", *Tourism Management*, cilt:16, sayı:4, ss.277-284.
- Lussier, K. G. (2006). "Taming Burnout's Flame", *Nursing Manegement*, cilt:37, sayı:4, ss.14.
- Maslach, C. (2003). "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", *Current Directions in Psychological Science*, cilt:12, sayı:5, ss.189-192.
- Maslach, C. ve Jackson, S. (1986). "Maslach Burnout Inventory Manual", Palo Alto, CA:Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. ve Lackson, S. E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Cilt:2, sayı:1, ss.99-113.
- Maslach, C. ve Leiter, M. (1997). "The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personel Stres and What to Do About It", San Francisco:Josey-Bass Publishers.
- Maslach, C., Jackson, S. ve Leiter, M. (1996). "Maslach Burnout Inventory Manual", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- McVicar, A. (2003). "Workplaca Stres in Nursing: A Literature Review", *Journal of Advanced Nursing*, cilt:44, ss.633-642.
- Mestçioğlu, Ö. (2007). *Tükenmişlik Sendromu*, <http://www.psykonet.com/konu.asp?kid=203> Erişim Tarihi: 15.05.2007.
- Mills, L. B. ve Huebner, E. S. (1998). "A Prospective Study of Personality Charecteristics, Occupational Stressors and Burnout Among School Psychology Practitioners", *Journal of School Psychology*, cilt:36, ss.103-120.

- Pines, A. (1993). Burnout: Existential Perspectives. In W.B.Schaufeli, C.Maslach, and T.Marek (Eds.) Professional burnout: Recent Developments in Theory and Research. Washington, DC: Taylor and Francis, 33-52.
- Ryan, C. (1995), Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems. London: Routledge.
- Schaufeli, W.B. ve Buunk, B.P. (1996). "Professional Burnout", In Handbook Of Work And Healty Psychology, ss.311-346.
- Schaufeli, W.B. ve Enzmann, D. (1998). "The Burnout Companion to Research and Practice: A Critical Analysis" Taylor&Francis, London.
- Talbot, L. A. (2000). "Burnout And Humor Usage Among Community College Nursing Faculty Members", Community College Journal of Research and Practice, cilt:24, sayı:5, ss.359-373.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu", II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi:959-972.
- Zellars, K. L., Perrewe, P. L. ve Hochwarter, W. A. (2000). "Burnout İn Health Care: The Role of The Five Factors of Personality", Journal of Applied Social Psychology, cilt:30, ss.1570-1598.
- Zohar, D. (1994). "Analysis of Stres Profile in The Hotel Industry", International Journal of Hospitality Management, cilt:13, sayı:3, ss.219-231.