



İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (Assessment of Job Satisfaction and Intention to Leave in the Scope of Gender: A Research on Front-Line Employees at Hotel Establishments)

*Alev SÖKMEN^a, Aybuke CEYHUN SEZGİN^b

^a Başkent University, Vocational School of Social Sciences, Department of Office Management and Executive Assistance Program, Ankara/Turkey

^b Gazi University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Ankara/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 23.03.2017

Kabul Tarihi: 12.06.2017

Anahtar Kelimeler

Sınır birim çalışanları

İş tatmini

İşten ayrılma niyeti

Öz

Otel işletmeleri mal üreten diğer işletmeler gibi müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek amacıyla birtakım özendirici uygulamalara başvurmaktadır. Hizmet veren işletmelerde hizmetlerin farklı özellikleri ve çalışan-müşteri etkileşimi kapsamında bu uygulamalarda sınır birim personelinin kritik rol oynadığı ifade edilebilir. Bu temel bilgilerden hareketle çalışanların iş tatminlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin işe bağlılıkları ve performansları üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Yukarıda verilen bilgiler ışığında hazırlanan bu çalışmada, sınır birim çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin değerlendirilmesi amaçlanmış ve Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 362 sınır birim çalışanına iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik anket uygulanmıştır. Söz konusu ölçekten anlamlı sonuçlar çıkarabilmek ve literatüre katkı sağlamak amacıyla ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları dikkate alınmıştır. İş tatmini ölçeğinin ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin iç tutarlılık seviyeleri sırasıyla; 0.83 ve 0.74 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada istatistiki ortalamaların yanı sıra uygulanan t-testi yardımıyla çalışanların cinsiyetleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

Keywords

Front-line employees

Job satisfaction

Intention to leave

Abstract

Hotel establishments, like other businesses that produce goods, apply a number of incentive applications in order to satisfy customer wants and needs. When these applications are considered in terms of service enterprises and their different characteristics it can be said that the front-line employees play a critical role in the employee-consumer interaction. Based on this information, it is thought that employees' job satisfaction and intention to leave may play a decisive role in their commitment and performance. In the light of the information given above, it was aimed to evaluate the job satisfaction levels of the front-line employees and their intention to leave the job. Job Satisfaction and Intention to Leave Survey was applied to 362 front-line employees working at hotels in Antalya. Reliability and validity dimensions of the scale were taken into account in order to make meaningful results and contribute to the literature. The internal consistency of the job satisfaction scale and intention to leave are as follows; 0.83 and 0.74. In addition to the averages, the t-test was used to examine the relationship between employees' genders and variables.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: alev@baskent.edu.tr (A. Sökmen)

GİRİŞ

Türk turizm sektörü ve özelinde otelcilik sektörü açısından 2016 yılı olumsuz bir yıl olarak geçmiştir. Dış ve iç çevresel koşulların olumsuz etkileri, birçok otel işletmesinin doluluk oranının düşmesine ve bazı otellerinde bu dönemi kapalı olarak geçirmesine neden olmuştur. Ortaya çıkan bu durum, otel çalışanlarını da doğrudan etkilemiştir. Turizm ve otel işletmeciliğinde, bireylerin tatminlerini artırmayı amaçlayan hizmet ve emeğin yoğun bir şekilde üretilerek sunulması temel özelliklerden birisidir. Otomasyon olanağı kısıtlı olduğu için (Özcan, 1994), turizm sektöründe yer alan bir işletmedeki çalışan popülasyonu, aynı büyüklükte olan bir endüstri işletmesinden genelde daha fazla olmakta ve çalışanlarda temel bir takım farklı özellikler aranmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002).

İnsanların gezileri sırasında öncelikle konaklama olmak üzere bazı ihtiyaçlarının yerine getirilmesi için oluşturulan otel işletmelerinin (Angelo and Vladimir, 2001; Kasavana and Brooks, 2005) rekabet avantajı sağlaması ve yüksek doluluk oranı ile kar marjlarına ulaşabilmesi, çalışanlarının etkin ve verimli olarak performans göstermelerine bağlıdır. Bu nedenle çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri örgütsel etkinlik ve verimlilik kapsamında önemle üstünde durulması gereken kavramlardır. Otel bölümlerinin sınıflandırılmasında kullanılan en önemli değişkenlerden birisi müşteriler ile olan temasıdır. Literatürde bu sınıflandırma genellikle sınır bölümler/birimler ve arka plandaki bölümler/birimler olarak yapılmaktadır (Kasavana and Brooks, 2005). Sınır birimler, tüketici ile yoğun olarak doğrudan temasın söz konusu olduğu bölümlerdir. Bu bölümlere örnek olarak, ön büro ile yiyecek ve içecek servis bölümleri verilebilir. Arka plandaki birimler müşteriler ile doğrudan teması olmayan veya seyrek temas halinde olunan bölümlerdir. Bu bölümlere ise muhasebe ve teknik servis bölümleri örnek olarak verilebilir.

Özellikle müşteriler ile birebir temas sağlayan ve ön plandaki bölümler olarak nitelendirilen birimlerde çalışanların davranışları müşterilerin otel işletmelerini tekrar tercih etmelerinde büyük önem taşımaktadır. İşletmenin sınır birimlerinde yer alan çalışanlar, hizmet üretimi sırasında tüketiciler ya da müşterilerle yüz yüze iletişimde olan, bilgi sağlayan ve işletmeyi tüketici ve dış çevreye karşı temsil edici rolleri üstlenen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000).

Otel işletmelerinde çalışanların tutumları, üretilen hizmetin oluşumuna katkı sağlaması, sunum sürecini tamamlayıcı ve aynı zamanda nihai kaliteyi belirleyici olması bakımından önemlidir. Bu nedenle yüz yüze müşteri ile yakın temasta olan ve sınır birim çalışanları olarak ifade edilen personellerin yönetimi otellerin iş akışında en önemli konular arasında yer almaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların yönetim şekli işletmenin başarısını etkilemektedir. Çünkü çalışanların yaptıkları işten tatmin olması müşteri memnuniyetinin sağlanması ile bağlantılıdır (Kantarıcı, 1997; Şener, 2001).

Düşük iş tatmine sahip personelin müşteri (konuk) ile yeterli seviyede iletişim kuramadığı durumlarda müşteri tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Sonuçta işletmeye gelen şikâyetlerin ve işletme hakkında dış çevreye karşı olumsuz izlenimlerin artmasına sebep olmaktadır (Hoyer and MacInnis, 1997). Buna bağlı olarak turizm sektöründe çalışanlarının müşteriye davranışları büyük önem taşımakta ve sınır birimde çalışanların özellikle kişilik ve duygusal ruh hali önem kazanmaktadır. Sınır birim çalışanlarını güçlendirmek, müşteri taleplerinin daha iyi

anlaşılmasını sağlamak, hizmet hatalarını düzeltmek ve müşteri tarafından ilişki kalitesinin daha yüksek düzeyde algılanabilmesi otel işletmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Otel işletmelerinin genel amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanların da alınan kararlarda söz sahibi olması ve motivasyonlarının artırılması önem taşımaktadır (Bitner et al., 1990; Hansen, 2003). Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları birimleri tarafından çalışan personele kendini geliştirme fırsatı verilmesi, bireysel performanslarının değerlendirilmesi, bilgi ve becerilerinin geliştirilme imkânının sağlanması ve özellikle karar verme gibi konularda çalışanlarının yetkilendirilmesi işletmenin verimli çalışmasında önemlidir. Özellikle sınır birimi çalışanları üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların motivasyon ve yönetici etik davranışı algılarının iş tatminleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu (Sökmen ve Ekmekçiöğlü, 2013), aynı zamanda sınır birimi çalışanlarının örgütsel destek algılarının ve örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma niyetleriyle anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Ekmekçiöğlü ve Sökmen, 2016). Buna göre iş tatmin düzeyi yüksek olan sınır birimi çalışanlarının işten ayrılma niyetinin düşük düzeyde olacağı düşünülebilir (Cho et al., 2009).

Yukarıdaki bilgiler ışığında öncelikle iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları hakkında ilgili literatür taraması yapılarak konu hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise sınır birim çalışanlarının iş tatminlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumuna yönelik Antalya bölgesinde faaliyet gösteren otellerdeki sınır birim çalışanları üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işlerinden tatmin olmamaları sadece çalışanları değil aynı zamanda örgütlerini de etkilemektedir. İşyerinde mutsuz olan çalışanların yaptıkları işlerine karşı bir takım negatif tepkiler ortaya koydukları bilinmektedir. Bu tepkilerden işte devamsızlık ve işten ayrılma başta gelmektedir. İşlerinden memnun olmayan bireyler, yeni iş olanakları araştırarak buldukları işleri mevcut işleri ile karşılaştırarak işlerini bırakma ya da aynı işyerinde çalışmaya devam etme kararı verirler (Hulin et al., 1982).

İş tatmini, davranıştan ziyade bir tutumdur ve çalışanın işin sonuçları hakkında olumlu hissetmesidir (Sökmen, 2013). İş tatmini, kişinin kendi işine karşı göstermiş olduğu bilişsel, duygusal ve değerlendirici tepkileridir (Greenberg and Baron, 1997). Bununla birlikte iş tatmini, bireylerin işleriyle ilgili kendilerini olumlu ya da olumsuz hissetme düzeyidir (Schermerhorn et al., 2000). İş tatmini, çalışanların iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmakta ve iş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı olarak da tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996; Robbins and Coulter, 2012). Eren (2000) ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlamıştır.

Bireylerin yaptığı işin birçok yönü pozitif veya negatif anlamda iş tatmini etkilediğinden iş tatmini belirleyicileri tek boyutlu olarak düşünülmemektedir. İş tatmini kavramı, kişinin işindeki görevine, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir cevabı olarak ele alınmakta ve kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesi olarak açıklanmaktadır (Schermerhorn et al., 1994).

Bireysel ihtiyaçlar iş tatmininin ana unsurlarını oluşturmaktadır. İş ortamında çalışanın ihtiyaçlarının karşılanma seviyesine göre iş tatmininin düzeyi değişebilir. Tatminsizlik durumu çalışan birey için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt

için ise üretkenlik problemidir. Bu nedenle iş tatminsizliği üzerinde düşünülmesi ve araştırılması gereken önemli bir konudur (Gülten, 1990). Buna göre konaklama işletmelerindeki örgütsel yapıların iş tatmininin sağlayacak şekilde düzenlenmesi, hem sektörün önemli sorunlarından birisi olan çalışan devrini azaltabilecek, hem de doğrudan daha kaliteli hizmeti ve müşteri tatminini sağlayacağı için ilgili otel işletmesine rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Kavanaugh and Ninemeier, 2001; Woods, 2002). Ayrıca çalışanların örgütsel destek algısı iş tatminlerini etkileyebilmektedir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016a).

Konaklama işletmelerinde iş tatmininin olumlu yönleri aşağıda sıralanmıştır (Miller et al., 1992; Mill, 1998; Kavanaugh and Ninemeier, 2001; Woods, 2002; Kasavana and Brooks, 2005):

- Çalışanların morallerinin yüksek olması,
- Çalışanların işlerine bağlanması,
- İşletmede ve bölümlerde bütünleşme,
- Ortaya konulan hizmet kalitesinin artması ve süreklilik,
- Personel devrinin azalması,
- Yapılan şikâyetlerin azalması,
- İşe devamın artması
- Dışarıda otelin sıkı destekçiliği ve
- Müşterilerin beklentilerinin karşılanması hatta beklentilerin daha da üstüne çıkılması şeklindedir.

Çalışanın işte kalma niyeti bilinçli olarak ve daha önceden düşünerek işletmede kalması olarak tanımlanırken, işten ayrılma niyeti ise çalışanın mevcut örgütlerinden kendi arzusuyla ayrılma isteği olarak tanımlanır (Tett and Meyer, 1993). Mowday et al., (1982) işten ayrılma niyetini, çalışanın yakın gelecekte işletmeden ayrılmasına ilişkin bireysel fikri olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetinin çalışanların davranışlarını anlama açısından önemli bir değişken olduğunu göstermektedir (Jung and Kim, 2012). İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma veya düşünsel ve davranışsal eylem arasındaki geçici bağlantıyı kurma ile sonuçlanacak bir karar verme sürecini içinde barındırır. Bireyin gelecekte herhangi bir zamanda organizasyondan ayrılma ihtimalidir. Bu ihtimal bireyin davranışına (örgütten ayrılma), davranışın hedefine (örgüt) ve davranışın ne zaman oluşacağına bağlıdır (Hughes et al., 2010). İşten ayrılma niyeti yaş, cinsiyet, görev süresi, tazminat, tecrübe, eğitim ve iş piyasa şartları gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve negatif yönlü ilişkilidir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016b). İşten ayrılma niyeti aynı zamanda ücret ve yönetim tarzından memnun olma durumu ve adalet gibi faktörler de alakalıdır (Kaur et al., 2013).

Yapılan çeşitli çalışmalarda; iş tatmininin işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Lu et al., 2002; Van Dick et al., 2004; Poon, 2004; Choi, 2006; Çekmecelioğlu, 2007; Nadiri and Tanova, 2010; Supeli and Creed, 2016). Çalışanın işte kalmasında örgütsel çabalar ve örgütte görev alan yöneticilerin çabaları etkili olmaktadır. Bu çabalar sonucu çalışanların yöneticilere sadakati artmakta ve bu durum işten ayrılma niyetini azaltma yönünde etkilemektedir (Chen, 2001). Bununla birlikte otel işletmelerinin sözleşmede yazılı taahhütlerini yerine getirmesi durumunda çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit

edilmiştir (Cho et al., 2009). Mesleki bağlılığı yüksek ve örgüt değerlerini benimseyen çalışanların iş tatminlerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu belirlenmiştir (Tak ve Çiftçioğlu, 2007).

METODOLOJİ

Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıklar

Bu araştırmada; Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin sınır birim çalışanlarının iş tatminlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi ile bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği durumunun ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu içerikte bir çalışmanın hem akademik olarak, hem de sektörel uygulamalar bakımından yol gösterici ve yararlı sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir. Çalışma evreni Türk turizm ve otelcilik sektörü açısından lokomotif görevi olan Antalya yöresi seçilmiştir. Araştırma maddi ve zamansal kısıtlılıklar nedeniyle Antalya ilindeki dört işletmeyle sınırlıdır. İş tatmin düzeyini belirlemek amacıyla Agho et al., (1992)'in çalışmalarında yer alan 6 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için ise Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. İş tatminine ilişkin örnek sorular; “mevcut işimden oldukça memnunuz”, “işimin oldukça keyifsiz olduğunu düşünüyorum” şeklindedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğindeki sorulardan bazıları ise “kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum”, “yakında yeni bir iş arama ihtimalim oldukça yüksektir” şeklindedir. Ölçekte yer alan ifadeler katılımcıların beş kategoride (5:kesinlikle katılıyorum, 4:katılıyorum, 3:fikrim yok, 2:katılmıyorum, 1:kesinlikle katılmıyorum) cevapları istenmiştir.

Araştırma Bulguları

Tablo 1. Demografik Dağılım (n=362)

Demografik Bilgiler		N	%
Cinsiyet	Erkek	221	61
	Kadın	141	39
Yaş	18-25	131	36
	26-35	187	52
	36-45	37	10
	46 ve üstü	7	2
Çalışma Süresi	1-5 yıl	198	55
	6-10 yıl	122	34
	11-15 yıl	27	7
	16-20 yıl	7	2
	21-25 yıl	6	1.5
	26 yıl ve üstü	2	0.5

Araştırma 2016 yılının Nisan ve Temmuz ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Antalya ilinde zincir bir işletmeye ait dört otel işletmesinde görev yapan toplam 525 sınır birim çalışanına düzenlenen anketlerden 368'inden geri dönüş olmuştur. Anketlerden 6'sı eksik ya da hatalı doldurulduğundan istatistiki analize dâhil edilmemiştir. Buna göre toplam 362 çalışandan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Seçilen örneklemin evreni yaklaşık %69 oranında temsil ettiği ifade edilebilir. Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %61'i erkek (n=221), %39'u ise kadın (n=141)'dir. Çalışanların %52'si 26-35 yaş aralığında (n=187); %36'sı 18-25 yaş aralığında (n=131); %10'u 36-45

yaş aralığında (n=37) ve %2'si ise 46 yaş ve üstüdür (n=7). Yine çalışanların %55'i 1-5 yıl arası (n=198); %34'ü 6-10 yıl arası (n=122); %7'si 11-15 yıl arası (n=27); %2'si 16-20 yıl arası (n=7); % 1.5'i 21-25 yıl arası (n=6) ve % 0.5'i ise 26 yıl ve üstünde çalışmaktadır.

Tablo 2. Korelasyon Analizi (n=362)

Değişkenler	Ort.	ss.	1	2
1. İş tatmini	3.35	0.80	(0.83)	
2. İşten ayrılma niyeti	3.30	0.99	-0.60**	(0.74)

**p<0.01; parantez içindekiler Cronbach's Alpha değerleridir. Ort: Ortalama; ss: Standart Sapma

Tablo 2 incelendiğinde çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki söz konusudur (r= -0.60; p<0.01). Aynı zamanda iş tatmini ortalaması (ort:3.35) çalışanların işten ayrılma niyeti (ort:3.30) ortalamalarından daha yüksektir. İş tatmini ölçeğinin ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin iç tutarlılık seviyeleri sırasıyla; 0.83 ve 0.74 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3. İş tatminin işten ayrılma niyetine olan etkisi

Model	Standardize		Standardize edilmiş		t	p
	edilmemiş katsayı		katsayı			
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.837	0.18			32.390	0.000
1 İş tatmini	- 0.75	0.05	-0.60		-14.357	0.000

Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti; R²=0.36; S.H.=0.79; F=206.123; p=0.001

Tablo 3'te görüldüğü üzere bağımsız değişken olan iş tatminin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı ve negatiftir (standardize beta: -0.60; p<0.001). İş tatmini işten ayrılma niyetindeki değişimin %36'sını açıklamaktadır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı ve negatif yönde etkisi tespit edilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni için t testi

	Cinsiyet	N	Ort.	ss	Std.Hata ort.	t	Ortalamaların Eşitliği için t-testi			
							df	p	Ortalama Farkı	Std.Hata Farkı
İş Tatmini	Erkek	221	3.19	.80121	.05390	-4.91	360	.000	-.41267	.08393
	Kadın	141	3.60	.74188	.06248	-5.00	314.911	.000	-.41267	.08251
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	221	3.59	.95954	.06455	6.99	360	.000	.70689	.10106
	Kadın	141	2.88	.90208	.07597	7.09	311.710	.000	.70689	.09969

Cinsiyet değişkeninin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır. Yapılan Levene testi

sonucuna göre iş tatmini ($p=0.864>0.05$) ve işten ayrılma niyetinde ($p= 0.744>0.05$) varyansların eşit olduğu görülmektedir. Buna göre iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından çalışanların cinsiyetleri kapsamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç erkeklerin işten ayrılma niyeti algılarının, kadınlara göre anlamlı derecede fazla olduğunu ve kadınların iş tatmin düzeyinin ise, erkeklere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinde son derece önem taşımaktadır. Müşteri tatmini sağlayan işletmelerin ise talep dalgalanmalarının çok yoğun olarak yaşandığı bu sektörde rekabet açısından avantaj elde edeceği ifade edilebilir. Otellerde verilen hizmetlerin farklı özellikleri, bu tatminin sağlanması için çalışanların yüksek performans göstermelerini gerektirmektedir. Bu yüksek performansın sağlanması ise özellikle müşterilerle birebir iletişimde bulunan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması ile ilgilidir. Bir diğer ifadeyle, çalıştıkları işletmeye yönelik olumlu tutum gösteren çalışanlardan, müşteri tatminini sağlayacak standartlara göre hizmet sunmaları beklenmektedir. Çalışanların bu çabası, sergiledikleri performans düzeyleri ile doğrudan bağlantılı olduğundan tatmin seviyesi yüksektir buna karşılık işten ayrılma niyeti düşük olan personelin yüksek performans sergileyeceği düşünülebilir.

Yukarıdaki gerekçelerle ortaya konan bu araştırma ile Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan sınır birim çalışanlarının iş tatminlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi ve bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır. Ulaşılmaya çalışılan diğer bir amaç ise, çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki söz konusudur ($r= -0.60$; $p<0.01$). Aynı zamanda iş tatmini ortalaması (ort:3.35) çalışanların işten ayrılma niyeti (ort:3.30) ortalamalarından daha yüksektir. Yapılan test sonucunda bağımsız değişken olan iş tatminin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönde olduğu tespit edilmiştir (standardize beta: -0.60 ; $p<0.001$). Buna göre iş tatmini, işten ayrılma niyetindeki değişimin %36'sını açıklamaktadır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Elde edilen bulgular literatürdeki benzer araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

Yapılan Levene testi sonucuna göre iş tatmini ($p=0.864>0.05$) ve işten ayrılma niyetinde ($p=0.744>0.05$) varyansların eşit olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları incelendiğinde, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından çalışanların cinsiyetleri kapsamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Bu sonuç erkeklerin işten ayrılma niyeti algılarının, kadınlara göre anlamlı derecede fazla olduğunu; kadınların iş tatmin düzeyinin ise, erkeklere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumun erkek çalışanların farklı iş olanaklarını arama ve değerlendirme konusunda daha istekli olmalarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Özellikle emeğin yoğun olduğu sektörlerden olan otelcilik alanında erkek çalışanların daha rahat işe yerleşebilmesinin de bu sonuca yol açtığı düşünülebilir. Buna karşılık bağımsız örneklem t testi sonuçları, kadın

sınır birim çalışanlarının iş tatminlerinin erkeklere oranla anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Kadın çalışanların otellerine yönelik daha olumlu duygulara sahip olması, doğal olarak erkeklere oranla işten ayrılma niyetlerinin de düşük olmasına yol açmaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerine mevcut ücret politikalarının da yansımaları söz konusudur. Kuşkusuz ki, çalışanlarına yüksek ücret verebilmek için otel işletmelerinin gelirlerinin ve karlılık oranlarının yüksek olması gerekmektedir.

Otel işletmelerinin sınır birimlerinde görev yapan çalışanlar enerjileri ve sadakatlerini işletmelerine vermeye istekli olmaları çalışanların performansları dolayısıyla da örgütlerin performanslarını arttırılabilecektir. Otel işletmelerinin farklı örgütsel yapılarının oluşturduğu zorunluluk, farklı demografik özelliklere sahip çalışanları bünyelerinde bulundurmalarına yol açmaktadır. Otel işletmelerindeki yöneticilerin çalışanların performanslarını arttırabilmek için örgütlerinin amaç ve değerlerini çalışanların amaç ve değerleriyle uyuşturmaları gerekir.

Çalışanlar gönüllü olarak yalnızca kendi istekleriyle bu hususları kabul ederlerse, örgütleriyle kendiliklerinden iyi ilişkiler içine gireceklerdir. Bu yüzden, örgüt yararına içten gelen bir çaba harcayarak örgütteki üyeliklerini sürdürme isteği içinde olacaklardır. Sektördeki talep dalgalanmaları ve yaşanan daralma, müşteri istek ve ihtiyaçlarının maksimum düzeyde tatmin edilmesini zorunlu hale getirmiştir. Çalışanlara yönelik pozitif uygulamalar, onların iş tatminlerini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltacak, rakip işletmelere kaymalar önlenecek ve sonuçta mutlu çalışan-mutlu müşteri iklimi sağlanabilecektir.

Otel işletmelerinin bu konularda yapabilecekleri mikro düzeyde sınırlı kalmaktadır. Turizm sektöründeki mevcut makro çevresel faktörlerin olumlu yöne kanalize edilmesi için devlet politikalarının ve uygulamalarının gözden geçirilmesi de gerekmektedir. Nihayetinde, gerçekleştirilen bu araştırmanın bulgu ve sonuçlarının gerek Antalya, gerekse de diğer bölgelerdeki işletmelerde yapılacak farklı çalışmalar ile desteklenmesi, kullanılan ölçeğin ve elde edilen bulguların güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarını da güçlendirmiş olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Agho, A. O., Price, J. L., ve Mueller, C. W. (1992). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), ss.185-195.
- Angelo, R. M. ve Vladimir, A. N. (2001). *Hospitality Today an Introduction*, Dördüncü Baskı, Michigan: Educational Institute of AH&LA.
- Avcı, T. ve Karatepe, O. M. (2000), İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi Yozgat İİBF, Nevşehir, ss. 543-570.
- Bitner M. J. , Booms, B. H. Ve Tetreault, M. S. (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, Vol, 54, ss. 71-84.
- Bluedorn, A. C., (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, ss. 135-153.

- Chen, Z. (2001). Further Investigation of the Outcomes of Loyalty to Supervisor: Job Satisfaction and Intention to Stay, *Journal of Managerial Psychology*, 16(7/8), ss. 650-660.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay, *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), ss. 374-381.
- Choi, K. (2006). A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), ss. 321-337.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), ss. 79-97.
- Ekmekçioğlu, E. B., Sökmen, A. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sınır Birimi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 4(2). ss.32-45.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Greenberg, J. ve R. A. Baron. (1997). *Behaviour In Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work*. 6 th Edition. PrenticeHall.
- Hansen H. (2003), Antecedents to Consumers' Disclosing Intimacy with Service Employees, *Journal of Service Marketing*, Vol, 17(6), ss. 573-588.
- Hoyer, W. D., ve MacInnis, D. J. (1997), *Consumer Behavior*, Boston, Houghton Mifflin.
- Hulin, C. L., Drasgow, F., ve Komocar, J. (1982). Applications of Item Response Theory to Analysis of Attitude Scale Translations. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), s. 818.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., ve Nixon, D. R. (2010). Relationships between Leadership and Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), ss. 351-362.
- Jung, J., ve Kim, Y. (2012). Causes of Newspaper Firm Employee Burnout in Korea and its Impact on Organizational Commitment and Turnover Intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), ss. 3636-3651.
- Kantarıcı, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir.
- Kasavana, M. L. ve Brooks, R. M. (2005). *Managing Front Office Operations*, Yedinci Baskı, Michigan: Educational Institute of AH&LA.
- Kaur, B., Mohindru ve Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(10), ss. 1219-1230.

- Kavanaugh, R. R., & Ninemeier, J. D. (2001). *Supervision in the Hospitality Industry*, 3rd. Edition, Michigan: Educational Institute of AHLA.
- Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L., ve Chang, Y. Y. (2002). The Relationships among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), ss. 214-219.
- Mill, R. C. (1998). *Restaurant Management*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Miller, J. E., Porter, M. ve K. E. Drummond. (1992). *Supervision in the Hospitality Industry*, Second Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R. M. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego CA: Academic Press.
- Nadiri, H., ve Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), ss. 33-41.
- Özcan, M. (1994). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi*, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası.
- Poon, J. M. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33(3), ss. 322-334.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*, 11th. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Schermerhorn, J. R., Hurt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, 5th. Edition, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N., (2000). *Organizational Behavior*, 7th Edition, John Wiley and Sons, Inc, New York,.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı.
- Sökmen, A., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2016a). Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt.8, No.2, 118-133.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2016b). The Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.5, No.12, Version II, ss.27-31.

- Supeli, A., ve Creed, P. A. (2016). The Longitudinal Relationship between Protean Career Orientation and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention-to-quit. *Journal of Career Development*, 43(1), ss. 66-80.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B. A. (2007). Mesleki Bağlılık ve Çalışanları Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), ss. 155-1748.
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), ss. 259-293.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ve Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), ss. 351-360.
- Woods, R. H. (2002). *Managing Hospitality Human Resources*, Third Edition, Educational Institute of AH&LA, Michigan.

Extensive Summary

Assessment of Job Satisfaction and Intention to Leave in the Scope of Gender: A Research on Front-Line Employees at Hotel Establishments

The year 2016 has been a negative year in terms of the Turkish Tourism Sector and in particular the Hotel and Lodging Sector. The negative effects of external and internal environmental conditions have led many hotels to run low occupancy and some to keep closed this year. The most basic feature of tourism management is the labor intensive service which is aimed to increase the satisfaction of the individuals.

Hotel establishments designed to fulfill some of the customer needs primarily accommodation (Angelo and Vladimir, 2001; Kasavana and Brooks, 2005), and in order to have competitive advantage, achieve high occupancy rates and profit margins have to ensure employees perform effectively and efficiently. Therefore, employees' job satisfaction and intention to leave work are concepts that should be emphasized in the context of organizational efficiency and productivity.

Frontline units are those that are intensively in direct contact with the consumers. Examples of these are the front desk and food and beverage service. The other units are meant to be those that are not in direct contact with

consumers or that are rarely in direct contact with consumers. Accounting and technical service departments can be given as an example.

The attitudes of the employees in the hotel enterprises contribute to the formation of the produced service, complementing the presentation process and at the same time determining the final quality. The management style of the employees in the hotel business affects the success of this business because the satisfaction of the employees is parallel to the satisfaction of the customer (Kantarıcı, 1997; Şener, 2001).

Job Satisfaction and Intention to Leave

The fact that employees are not satisfied with their work affects not only the employees but also their organizations. It is known that employees who are unhappy in the workplace produce a number of negative reactions to their work such as absenteeism and leaving the work. Individuals who are dissatisfied with their job decide to quit their jobs or continue to work at the same workplace by looking for new job opportunities and comparing them to existing jobs (Hulin et al., 1982)

Job satisfaction is an attitude which makes employee feel positive about the results of the job (Sökmen, 2013). Individual needs constitute the main elements of job satisfaction. Job satisfaction may vary according to the level of satisfaction of the needs of the employees in the business environment. Dissatisfaction is a source of unhappiness for the employee and productivity problem for the organization.

The intention to remain at work is defined as the employee consciously, whereas the intention to leave the job is employee's own desire to leave his/her existing organizations (Tett and Meyer, 1993). The intention to leave the workplace can be due to various factors such as age, gender, length of service, compensation, experience, education and job market structure. In addition, organizational commitment and organizational justice have a significant and negative relationship with the intention to leave (Sökmen and Ekmekçioğlu, 2016b).

At the same time factors such as intention to leave the job, satisfaction with the payment and management style, and procedural justice are also related (Kaur et al., 2013). According to literature, it has been found that job satisfaction is negatively related to the intention to leave the work (Lu et al., 2002; Van Dick et al., 2004; Poon, 2004; Choi, 2006; Çekmecelioğlu, 2007; Nadiri and Tanova, 2010; Supeli and Creed, 2016). Employees with high professional loyalty and organizational values have high level of job satisfaction and their intention to leave the job is lower (Tak and Çiftçioğlu, 2007).

Methodology

In this research it is aimed to determine whether there is a relationship between the job satisfaction and intention to leave the work of the front-line employees working in the hotel enterprises operating in Antalya province and whether there is a relationship between these two variables. In order to measure job satisfaction, scale of Agho et al., (1992) is used. The job satisfaction scale consists of 6 items. In order to measure the intention to leave from work, the intention to leave scale which is developed by Bluedorn (1982) composed of 3 items is used. Both scale are in the form of 5-point Likert scale (1=strongly disagree, 5=strongly agree).

Findings and Result

Demographic findings

The study carried out between April and July of 2016, 368 of the questionnaires were conducted for 525 front-line employees working in the four branches of a chain enterprise in Antalya province. Since 6 of the questionnaires are missing or incorrectly filled in, no analysis has been included. Accordingly, the data obtained from a total of 362 workers were analyzed. 61% of the frontline participating in the survey were male (n=216) and 39% were female (n=141). 52% of the employees were between the ages of 26-35 (n=187); 36% were between the ages of 18-25 (n=131); 10% were between 36 and 45 years (n=37) and 2% were 46 years and older (n=7). The experience of the employees are found as: 55% of the employees were between 1-5 years (n=198); 34% between 6-10 years (n=122); 7% to 11-15 years (n=27); 2% to 16-20 years (n=7); 1.5% are between 21-25 years (n=6) and 0.5% are 26 years and over.

Correlation Analysis

There is a significant and negative relationship between employees' job satisfaction and intention to leave work ($r = -0.60$; $p < 0.01$). At the same time, the average of job satisfaction (mean: 3.35) is higher than the average level of employees leaving the job (average: 3.30). The internal consistency of the job satisfaction scale and intention to leave are as follows; 0.83 and 0.74.

Impact of job satisfaction on intention to leave

The effect on the intention to leave the job, which is an independent variable, on job satisfaction, which is the dependent variable is statistically significant and negativity (standardized beta: -0.60 ; $p < 0.001$). Job satisfaction accounts for 36% of the change in intention to leave the work. According to the simple linear regression analysis performed, a significant and negative effect of job satisfaction on the intention to leave is found.

The results of the independent sample t-test conducted to examine whether there is any significant effect of gender variable on job satisfaction and intention to leave work. According to the Levene test result, it is seen that the variance of job satisfaction ($p = 0.864 > 0.05$) and intention to leave work ($p = 0.744 > 0.05$) are equal. According to this, in terms of job satisfaction and intention to leave work, there is a significant difference in the gender of employees. This result shows that the perception of men's intentions to leave their work is significantly higher than that of women, women's job satisfaction is higher than that of men.

As a result, if the front-line employees are willing to give their energy and loyalty to their business, the performances of the employees and therefore the performance of the organizations, may increase. The necessity of the different structures of the hotel enterprises leads them to have employees with different demographic characteristics.

Managers in hotel businesses need to match the goals and values of their organizations with the goals and values of their employees in order to increase the performance of the employees. Demand fluctuations in the sector have made it necessary to satisfy customer needs at the maximum level. Positive applications for employees will

increase their job satisfaction, reduce their intention to leave their jobs, prevent shifts to competitor businesses, and provide a happy employee-happy customer climate.

Undoubtedly, what hotels can do is limited to the micro level. In order to channel the positive macroeconomic factors in the tourism sector, it is also necessary that the policies and practices of the government are seriously reviewed. Ultimately, the fact that the findings and conclusions of this research will be supported by different studies in Antalya and in other regions will also strengthen the reliability and validity of the scale used and findings obtained.