

Otel Çalışanlarının İş Becerikliliği ve Polikronisite Eğilimlerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi

Ali Dalgıç^{1*}, Nuray Türkoğlu²⁺

¹ Arş. Gör. Dr., Turizm Fakültesi, Mersin Üniversitesi, Türkiye

² Öğr. Gör. Dr. Gerze Meslek Yüksekokulu, Sinop Üniversitesi, Türkiye

*Sorumlu Yazar: alidalgic@mersin.edu.tr

+Konuşmacı: nturkoglu@sinop.edu.tr

Özet – Otel işletmelerinde çalışanların kişisel özellikleri bireysel ve örgütsel çıktılarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların işlerini kendi özelliklerine göre şekillendirmesi ve aynı zaman diliminde birden fazla iş yapma özelliklerinin olması iş performanslarını ve iş tatminlerini arttırmaktadır. Otel çalışanlarının işleri kendi özelliklerine göre şekillendirmesi ve işleri şekillendirdiği tarzda sürdürmeleri iş becerikliliği seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, aynı zaman diliminde birden fazla görev yapma eğilimleri de polikronik kişilik özelliğine sahip olduğunu göstermektedir. Her iki kişisel özellik de çalışanların örgütte iyi oluş hallerini etkileyerek örgüte bağlı bir hale gelmelerini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada otel çalışanlarının iş beceriklilikleriyle sahip oldukları polikronik kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında veriler, kolayda örnekleme yöntemiyle 1 Temmuz-15 Ekim 2018 tarihleri arasında Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından toplanmıştır. Veri toplama süreci sonunda 414 geçerli anket formuna ulaşılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, iş becerikliliğinin ($\beta = -0.39$; $p < 0.001$) ve polikronisitenin ($\beta = -0.54$; $p < 0.001$) otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azalttığı bulgulanmıştır. Bulgular ışığında, otel yöneticilerinin işe alım sürecinde bireylerin kişilik özelliklerine dikkat etmesi gerektiği, astlara yeterli seviyede işlerle ilgili insiyatif alma yetkisi vermesi ve işlerin monotonluğunu engelleyecek önlemler alması gerektiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler – İş Becerikliliği, Polikronisite, İşten Ayrılma Niyeti, Otel İşletmeleri

The Effect of Job Crafting and Polychronicity on Turnover Intention of Employee in the Hotel Industry

Abstract - The personal characteristics of hotel employees directly affect individual and organizational outcomes. Employees to shape their jobs according to their characteristics and carry out more than one job at the same time period increase job performance and job satisfaction. Hotel employees shaping jobs according to their characteristics and maintaining their work in the way they shape it, show that their job crafting are high. Furthermore, the tendency to perform more than one task in the same timeframe also shows that it has the characteristic of polychronic personality. Both personal traits can affect the well-being of the employees. In this context, the effects of job crafting and polychronicity of employees in the hotels on their turnover intention are investigated in this study. Within the scope of the research, data were collected from 5-star hotels' employees in Antalya between 1 July and 15 October 2018 with convenience sampling method. After the data collection process, 414 valid questionnaire forms were reached. As a result of the analysis of the data, it was found that job crafting ($\beta = -0.39$; $p < 0.001$) and polychronicity ($\beta = -0.54$; $p < 0.001$) decrease turnover intention of hotel employees. In the light of the findings, it can be said that the hotel managers should pay attention to the personality characteristics of the individuals during the recruitment process and managers should be taken to prevent the monotony of works.

Keywords - Job Crafting, Polychronicity, Turnover Intention, Hotel Industry

I. GİRİŞ

Otel işletmeleri emek-yoğun bir özelliğe sahip olduğu için insan faktörü en önemli unsurlardan birisidir. Otel çalışanlarının direk olarak müşterilerle birebir iletişime ve etkileşime girdiği düşünüldüğünde otel çalışanlarının ne kadar önemli bir kaynak olduğu belirtilebilir. Otel çalışanları kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların psikolojik durumları, müşteriye verilecek olan hizmeti etkilemektedir. İşletme faktörleri (yönetim şekli, örgüt çevresi, finansal durum vb.), terfi sisteminin olmaması, kariyer planlamasının aktif çalışmaması, ekstra kazançların adil dağıtılmaması, işlerin monoton olması gibi hususlar otel çalışanlarının iyi oluş hallerini doğrudan etkileyerek örgütte kalıcı olup olmayacakları durumunu da değiştirebilmektedir [1]. Otel çalışanlarının işlerin monotonluğundan etkilenmeden, iş çevresini ve atmosferini kendi özellikleri doğrultusunda değiştirmeleri örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilmektedir [2]. Ayrıca işin monotonluğunu önlemek için aynı zaman diliminde farklı işler talep etmesi ve farklı işleri yerine getirmesi de örgüte olan bağlılığını güçlendirebilir [3- 4]. Bu bağlamda, otel çalışanlarının iş becerikliliğine sahip olmaları ve polikronisite eğiliminde olmalarının işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği belirtilebilir.

İş becerikliliği, çalışanların kendi özelliklerine (fiziksel, bilişsel ve ilişkisel) göre örgütteki işleri değiştirmesi ve yapmış olduğu değişiklikler üzerinde işleri yürütmesini belirten bir kavramdır [5]. Diğer taraftan polikronisite, çalışanların kişilik özelliğiyle alakalı olarak aynı zaman diliminde birden fazla görev ve iş talep ettiği çalışma eğilimi olarak belirtilebilir [6]. Her iki kavram da bireylerin kişisel özellikleriyle alakalı olarak ortaya çıkan ve bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar veren kavramlardır. Otel çalışanlarının iş becerikliliği, işle bütünleşme, iş performansı ve iş tatminini olumlu olarak etkileyerek [2-7-8] otel işletmeleri için en önemli sorunlardan biri olan işten ayrılma durumlarını azaltmaktadır. Benzer şekilde polikronisite eğilimi de otel çalışanlarının işle bütünleşmeleri, iş performansları ve iş tatminleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir [9]. Otel çalışanlarının sahip olduğu polikronik kişilik özellikleri işten ayrılma niyetlerini de azaltmaktadır [3-4].

İş gücü devir hızının yüksek olduğu otel işletmelerinde, işten ayrılmaları azaltarak nitelikli çalışanları örgütte tutmak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. İş becerikliliği ve polikronisite nitelikli çalışanların örgütte devamlılığını sağlayabilmek için önemli iki faktördür. Bu bağlamda bu çalışmada, otel çalışanlarının iş beceriklilikleriyle sahip oldukları polikronik kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada yer alan iş becerikliliği ve polikronisite öncül değişkenleri ile sonuç değişkeni olan işten ayrılma niyeti hakkında bilgiler alanyazın taraması bölümünde verilmiştir. Daha sonra, hipotezler geliştirilmiş ve yöntem detaylı olarak anlatılmıştır. Toplanan verilerin analiz sonuçları bulgular kısmında verilmiştir. Çalışma, sonuç ve tartışma bölümüyle sonlandırılmıştır.

II. ALANYAZIN TARAMASI

İş Becerikliliği

İş becerikliliği, çalışanların kendi özelliklerine göre fiziksel, bilişsel ve ilişkisel açıdan örgütteki işleri

değiştirmesi olarak kavramsallaştırılabilir [5]. İş becerikliliğine sahip çalışanlar, sahip oldukları yeteneğe göre işlerini şekillendirme eğilimindedirler. İş yeniden tasarlama ya da işle ilgili bazı değişiklikler yapma iş becerikliliğine sahip çalışanlarda meydana gelebilen durumlardır. İş becerikliliğinde informal bir süreç, bireysel kontrol ve aktif rol alma durumları söz konusudur [10]. İş becerikliliğine sahip olan çalışanlar, işlerini tamamen değiştirme imkanına sahip olmadıklarında kendi özellikleri bağlamında işin işleyişinde küçük değişiklikler yaparak işi eğlenceli bir hale getirmeye çalışırlar [11]. Çalışanlar, işleri kendi kontrollerine alma, pozitif imaja sahip olma ve diğer çalışanlarla ilişkiler geliştirme isteklerinden dolayı iş becerikliliğiyle işleri değiştirme eğilimine girerler [12]. Wrzesniewski and Dutton (2001), iş becerikliliğinin üç farklı boyuttan meydana geldiğini savunmuştur;

Görev becerikliliği: Çalışanın işindeki çaba ve zaman konusunda bazı değişiklikler yapma durumunu içerir. Yapılan işi, kendi becerileri doğrultusunda değiştiren çalışanlar daha az ve ya daha çok zaman harcayarak başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirirler [13].

Bilişsel beceriklilik: Çalışanların işi değerlendirerek işe karşı geniş bir perspektif geliştirmesi durumudur. Bilişsel becerikliliğe sahip olan çalışanlar, işin amacı ve kapsamı hakkında yeni bir anlam ve algılama geliştirirler [13]. Otel işletmesinde bahçe işlerinde sorumlu bir çalışanın, işinin yeşil alanları korumak ve temizlemekten öte, kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyetinin bir parçası olduğunu savunarak işlerini yürütmesi bilişsel becerikliliğe örnek olarak verilebilir.

İlişkisel beceriklilik: Çalışanların, örgütteki çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini geliştirme ve yürütmesinde ilişkisel beceriklilik önemli bir husustur. İlişkisel becerikliliğe sahip çalışanlar, kendi yetenek ve becerilerine yakın çalışanlarla ilişkiler geliştirerek örgütte daha başarılı olabilirler [13].

İş becerikliliği otel işletmeleri için değerlendirildiğinde özellikle ilişkisel boyut bağlamında önemli olduğunu belirtebiliriz. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde verilen hizmetin doğru, zamanında ve kaliteli şekilde müşteriye ulaştırılması çalışanlar arasındaki iletişim faktörüne bağlıdır. Diğer taraftan, iş becerikliliğine sahip olan otel çalışanları fiziksel olarak da işleri kendi özellikleri ve bilgileri çerçevesinde dizayn edebilir. Meydana gelen iş dizaynıyla çalışanların daha az çaba sarf ederek daha hızlı hizmet sunmaları olağandır. Otel çalışanları sahip oldukları iş becerikliliği vasıtasıyla işle bütünleşebilmekte [2], iş performansını [7] ve iş tatminini arttırabilmektedir [8]. Otel çalışanlarının iş becerikliliği tükenmişlik düzeylerini azaltarak [8] işten ayrılma gibi örgüt için olumsuz çıktıları azaltabilir.

Polikronisite

Polikronisite, çalışanların aynı zaman bloğunda birden fazla görev arasında geçiş yapabildiğini belirten kişilik özelliğidir [6]. Polikronik kişilik özelliğine sahip olan kişiler belirli bir zaman diliminde çeşitli görevler üstlenirler ve bu görevleri bu zaman diliminde rahatlıkla gerçekleştirirler [14]. [15], “*The Hidden Dimension*” adlı eserinde polikronik kişilik özelliğine sahip kişilerin aynı zaman bloğunda birden fazla projeyi ya da görevi yerine getirdiğinde mutlu olabileceklerini belirtmiştir. [15], polikronik kişilik

özelliğinin tam zıttı özelliğe sahip olan monokronik bireyler içinse aynı zaman bloğunda sadece bir iş ya da görev yapmayı planladıklarını, birden fazla iş ya da görev talebi gelmesi durumunda mutsuz olacaklarını belirtmiştir.

Polikronik kişilik özelliğine sahip çalışanlar a)çoklu görev (multi-tasking) alma ve b)görev değiştirme (task-switching) özelliklerine sahiptirler [6]. Bir otel işletmesinin resepsiyonunda çalışan bireyin aynı zaman diliminde hem bir müşterinin otele girişini gerçekleştirmesi hem de diğer bir müşterinin sorununa çözüm bulması çoklu görev almaya örnek verilebilir [9]. Aynı çalışanın otele girişini gerçekleştirdiği müşteriye odasına kadar eşlik etmesi de görev değiştirmeye örnek olarak verilebilir. Polikronik kişilik özelliğine sahip çalışanlar özellikle hizmet işletmeleri için önemlidir. Otel işletmelerinde hizmetin zamanında yerine getirilmesi, müşteri beklentilerinin karşılanması, kaliteli hizmet sunulması hususlarında polikronik kişilik özelliğine sahip olan çalışanlar olumlu katkı sağlayabilirler [9].

Otel çalışanlarının özellikle yoğun sezonda aynı zaman diliminde birden fazla işi yapma eğilimleri müşteri memnuniyeti ve operasyonel faaliyetlerin zamanında gerçekleştirilebilmesi için önemlidir. Otel çalışanlarının polikronik kişilik özelliklerinin olması ekstra müşteri hizmetlerini arttırmaktadır [9]. Ayrıca, polikronisite otel çalışanlarının işle bütünleşme durumlarını ve iş performanslarını da olumlu olarak etkilemektedir [9]. Bunlara ek olarak, polikronisitenin otel çalışanlarının iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı da söylenebilir [3-4].

İşten Ayrılma Niyeti

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için işgücü devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Sürekli olarak değişen işletme çalışanları örgüt için olumsuz çıktılara neden olabilmektedir. Nitelikli personelin işletmede sürekliliğini sağlamak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Çalışanların örgütten ayrılmadan önceki son basamağı olan “işten ayrılma niyeti”, çalışanların iş alternatifleri bulduğu ve mevcut örgütü gözden çıkardığı psikolojik bir durumdur [16]. Örgüt çalışanlarının mevcut işini değerlendirmesi, işinden memnun değilse olası çalışabileceği örgütleri değerlendirmesi, çalışabileceği işler ile mevcut işini kıyaslaması gibi durumlarının sonucunda çalışanların aldığı karar işten ayrılıp ayrılmama niyetlerini ortaya koyabilmektedir [17]. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler arasında işletme faktörleri (yönetim şekli, örgüt çevresi, finansal durum vb.), terfi sisteminin olmaması, kariyer planlamasının aktif çalışmaması, ekstra kazançların adil dağıtılmaması, işlerin monoton olması, işin içeriği gibi birçok unsuru saymak mümkündür [1].

Otel çalışanlarının işten ayrılma niyetleriyle birlikte örgüt için bir çok maliyet meydana gelebilmektedir. İşten ayrılan çalışanlar nedeniyle otel işletmeleri sahip olduğu nitelikli çalışanını kaybedecektir. Nitelikli çalışanın örgütten ayrılmasıyla birlikte yeni bir çalışana duyulan ihtiyaç, işe alınması için harcanan zaman ve maddi kaynak, yeni çalışan için verilecek ortanyasyon ve eğitim süreçlerinde harcanan maddi kaynaklar, yeni çalışanın işe adaptasyon sürecinde yapabileceği hatalar örgüt için birer maliyet unsuru olabilir [18]. Otel işletmelerinde özellikle yoğun sezonda meydana gelebilecek işten ayrılmalar hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyebilir. İşten ayrılma niyetiyle

birlikte çalışanların bireysel olarak da olumsuz etkilenmeleri mümkün olabilir. İşten ayrılma niyeti fazla olan çalışanlarda aşırı stres, psikolojik sorunlar, depresyon, duygusal tükenmişlik gibi durumlar görülebilir.

III. HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

İş tasarımı teorisi (job design theory), çalışanların kendi özelliklerine göre yeniden tasarladıkları işlerde çalışmalarının olumlu çıktılar meydana getireceğini savunmaktadır. Çalışanların kendi istekleri doğrultusunda işlerinde değişiklikler yapması ve işleri kendi yetenek, beceri ve bilgilerine göre gerçekleştirmeleri olumlu tutum ve davranışları beraberinde getirecektir [19]. İlgili alanyazında yapılan araştırmalarda da otel çalışanlarının iş becerikliliğine sahip olmalarının işle bütünleşme durumlarını [2], iş performansını [7] ve iş tatminini [8] olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bunlara ek olarak, iş becerikliliği hem örgüt için hem de çalışanlar için olumsuz çıktılar da azaltabilmektedir. Otel çalışanlarının iş becerikliliği tükenmişlik düzeylerini azaltarak [8] işten ayrılma gibi örgüt için olumsuz çıktılar azaltabilir. İş tasarımı teorisi ve alanyazındaki araştırmalar dikkate alınarak şu hipotez geliştirilmiştir;

H₁: Otel çalışanlarının iş becerikliliği işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

Kişi-iş uyumu teorisi (Person-job fit theory), çalışanların kişilik özellikleri ve çalışma ortamı eşleştiğinde olumlu çıktılar meydana geleceğini savunmaktadır. Bireylerin, beceri, yetenek ve bilgilerinin iş talepleriyle örtüşmesi sonucunda örgütsel olumlu çıktılar meydana gelecektir. Bireylerin kişilik özellikleri kadar isteklerinin de karşılanması örgüt için yararlı olacaktır [20]. Polikronik kişilik özelliğine sahip olan bireyler aynı zaman diliminde birden fazla görev alabilmekte ve birden fazla müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Otel işletmeleri açısından düşünüldüğünde çalışanların özellikle yoğun sezonda birden fazla görevi yerine getirmesi müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Polikronisite otel çalışanlarının işle bütünleşmesi ve iş performanslarını olumlu olarak etkilemektedir [9]. Bunlara ek olarak, polikronisitenin otel çalışanlarının iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı da belirtilebilir [3-4]. Kişi-iş uyumu teorisi ve ilgili alanyazında yapılan araştırma sonuçları dikkate alınarak şu hipotez geliştirilmiştir;

H₂: Otel çalışanlarının sahip oldukları polikronik kişilik özellikleri işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

IV. YÖNTEM

Araştırmanın genel evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışan bireylerdir. Genel evreni tanımlaması kolay olan, ancak ulaşılması çok güç olan evren olarak belirtmek mümkündür [21]. Bu nedenle genel evren çalışma evrenine indirgenmiştir. Araştırmanın çalışma evreni, Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bireyler olarak belirlenmiştir. Türkiye’de en fazla 5 yıldızlı otel işletmesinin Antalya’da olmasından dolayı genel evreni temsil edebileceği belirtilebilir. Her ne kadar çalışma evreni oluşturulsa da Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tümüne ulaşmak maddi ve zamansal açıdan hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle, örneklem alma ve örnekleme yöntemi seçme işlemi

gerçekleştirilmiştir. Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan sayısı toplamda 100.000’den fazla olduğu için 384 sayısı hedeflenmiştir [22].

Veriler Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanlarından anket formu ile toplanmıştır. Oluşturulan anket formu elektronik olarak Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı 12 otel işletmesi yöneticisine (şef, insan kaynakları müdürü, genel müdür vb.) gönderilmiştir. Veri toplama süreci 1 Temmuz-15 Ekim 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve geçerli 414 anket formu elde edilmiştir. Veriler kolayca örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Ankette yer alan ölçeklerin (işten ayrılma niyeti ölçeği hariç) maddeleri İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiş ve akademik uzman yardımıyla anketin kalitesinin sağlanması için ölçek maddeleri tekrardan İngilizce’ye çevrilmiştir [23].

Bu çalışmada standart ölçekler kullanılmış ve 5’li Likert ölçeğinde bir formda ölçülmüştür (1 = Kesinlikle Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Çalışanların polikronisite eğilimlerini ölçmek için [14] tarafından yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Polikronisite için kullanılan ölçek 4 madde (3 madde ters kodlu) ve güvenilirliği (α katsayısı) 0.84’dür. İş becerikliliğini ölçmek için [10] tarafından yapılan çalışmada kullanılan ölçekten yararlanılmıştır ($\alpha = 0.91$). Son olarak, çalışanların işten ayrılma niyetleri [24] tarafından yapılan çalışmada kullanılan ölçek ile ölçülmüştür ($\alpha = 0.97$).

V. BULGULAR

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %60,9’unu (252 kişi) kadın çalışanlar oluştururken, araştırmaya katılanların % 54,6’sı (226 kişi) 29 yaş ve altındadır. Katılımcıların %59,4’ü (246 kişi) lisans/lisansüstü mezunu ve %63,8’i (264 kişi) sezonluk çalışmaktadır. Ayrıca, katılımcıların %55,3’ü 366 gün ve üzeri mevcut işletmesinde çalışma deneyimine sahiptir. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Eğitim	n	%
Kadın	252	60,9	Ortaokul	9	2,2
Erkek	162	39,1	Lise	159	38,4
Yaş			Lisans/Lisansüstü	246	59,4
29 yaş ve altı	226	54,6	İşletmedeki Çalışma Süresi		
30 yaş ve üzeri	188	45,4	0-365 gün	185	44,7
Çalışma Şekli			366 gün ve üzeri	229	55,3
Sezonluk	150	36,2	xxx	xx	xx
Tüm Zamanlı	264	63,8	xxx	xx	xx

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizlerini yaparken özdeğerin 1’den büyük olmasına, ilgili faktör ile en az 0,500 düzeyinde yüke sahip olmasına [25], binişiklik durumunda iki faktör arasında yük farkının en az 0,100 olmasına [26] ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir. İş becerikliliği ölçeğinin KMO değeri 0,978 ve Bartlett Küresellik testi sonucu anlamlı olarak bulgulanmıştır ($\chi^2=4663,768$; $p<0,001$). Normal dağılıma sahip olduğu görülen ölçeğin açıklayıcı faktör analizine devam edilmiştir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 19 madde tek boyut altında birleşmiş ve açıklanan toplam varyansın yaklaşık %60’ını açıklamıştır. Polikronisite

ölçeğine yapılan açıklayıcı factor analizi sonucunda KMO değeri 0,815 ve Bartlett Küresellik testi sonucu anlamlı olarak bulgulanmıştır ($\chi^2=690,107$; $p<0,001$). Ölçekte yer alan 4 madde tek boyut altında toplanmış ve toplam varyansın yaklaşık %70’ini açıklamıştır. Son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin KMO değeri 0,823 ve Bartlett Küresellik testi sonucu anlamlı olarak bulgulanmıştır ($\chi^2=733,750$; $p<0,001$). Ölçekte yer alan 4 madde tek bir boyut altında toplanmış ve açıklanan toplam varyansın yaklaşık olarak %71’ini açıklamıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların maddeler ile uyduğunu görmek ve teorik açıdan modelin geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ([25]-[27]). Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce belirli varsayımlar göz önüne alınmıştır. İlgili ölçek maddelerinin standardize değerlerinin 0.50’den büyük olmasına [25] ve t-değerlerinin $\pm 1,96$ ’dan büyük olmasına [29] dikkat edilmiştir. Ayrıca, açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin 0.50’den [25] ve birleşik güvenilirlik (CR) değerinin 0.70’den büyük olması gerekliliği [25] göz önünde bulundurulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddelerin standardize değerlerinin 0.50’den ve t-değerlerinin de $\pm 1,96$ ’dan büyük olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca ölçeklere ait AVE ve CR değerlerinin referans değerlerin üzerinde olduğu görülmüştür. Model uyum iyiliklerinden, normalleştirilmiş Ki-Kare değerinin 1.26, RMSEA değerinin 0.025, AGFI değerinin 0.92, GFI değerinin 0.93, RMR değerinin 0.04, SRMR değerinin 0.030, CFI değerinin 0.98 ve NFI değerinin 0.99 olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait uyum iyiliği indeksleri referans değerleri karşılığı için iyi bir model ortaya çıkabileceği söylenebilir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Standardize Değer	T-değeri	Faktör Yükleri	AVE	Cronbach's Alfa/ CR
İş Becerikliliği				0.52	0.95/0.95
İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım	0.75	17.57	.761		
İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm	0.74	17.44	.758		
Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım	0.69	15.85	.711		
Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim	0.70	16.20	.722		
Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim	0.70	16.03	.719		
İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım	0.73	16.94	.743		
Üretken olmadığımı düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm	0.72	16.68	.737		
İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm	0.71	16.50	.730		
Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım	0.70	16.25	.721		
Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım	0.70	16.18	.724		
İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm	0.70	16.26	.721		
İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm	0.70	16.19	.722		
İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.	0.71	16.33	.726		
İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim	0.73	17.00	.745		
İşle ilgili sosyal faaliyetler organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım	0.72	16.61	.737		
İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım	0.74	17.24	.751		
Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım	0.78	18.67	.788		
Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum	0.75	17.58	.762		
Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım	0.77	18.55	.784		
Polikronisite				0.59	0.85/0.83
Aynı anda birden fazla göreve talip olabilirim	0.72	15.97	.800		
Bir işi bitirmeden diğerine geçmeyi sevmem	0.78	17.98	.842		
Tek başıma çalıştığımda, sadece tek bir görevde çalışmayı isterim	0.78	17.90	.840		
Aynı anda birkaç görev ya da işte çalışmayı sevmem	0.79	18.34	.843		
İşten Ayrılma Niyeti				0.61	0.86/0.84
Bazen yaptığım işi bırakmak zorunda olduğumu düşünüyorum	0.73	16.58	.803		
Başka bir otelde çalışmak için bu otelden ayrılmayı düşünüyorum	0.79	18.44	.846		
Çalışma koşullarım kötüleirse, bu otelden ayrılmayı düşünüyorum	0.80	18.71	.854		
Muhtemelen önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağım	0.80	18.67	.853		

VI. SONUÇ

Tablo 3’de değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. İş becerikliliği ile polikronisite ($r= 0,499$; $p<0,001$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, iş becerikliliği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulgulanmıştır ($r= -0,627$; $p<0,001$). Ayrıca, polikronisite ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r= -0,640$; $p<0,001$) olduğu diğer bir bulgudur.

Tablo 3. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

n=414	Ort.	Std. Sapma	Korelasyon		
			1	2	3
İş	3.03	0.86	1.000		
Becerikliliği					
Polikronisite	3.08	0.98	.499**	1.000	
İşten Ayrılma Niyeti	2.93	0.99	-.627**	-.640**	1.000

** $p < 0.01$.

Bir modelde yer alan faktörlerin ne derece ayrıştığını gösteren (farklılaşmayı belirten) ayırma geçerliliğini [25] Tablo 4’de görmek mümkündür. Ayırt edici geçerlilikde, parantez içerisinde yer alan değişkenlere ait AVE değerlerinin, değişkenler arası korelasyon katsayılarının karesinden büyük olması istenmektedir [30]. Yapılan analizler sonucunda boyutlar arası ayırt edici geçerliliğin sağlandığı belirtilebilir.

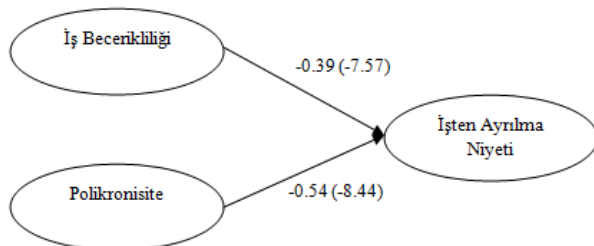
Tablo 4. Boyutlar Arası Ayırt Edici Geçerlilik (Diskriminant Geçerliliği) Analizi Sonuçları

	1	2	3
1 İş Becerikliliği	(.52)		
2 Polikronisite	.30**	(.59)	
3 İşten Ayrılma Niyeti	.47**	.52**	(.61)

Not: Parantez içerisinde yer alan değerler ilgili değişkenin AVE değerini, parantez dışında yer alan değerler ise ilgili değişkenler arası korelasyon katsayılarının karelerini göstermektedir. ** $p < 0.01$.

Hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modellemesinde yol analizi yapılmıştır. Yapılan yol analizi sonucunda iş becerikliliği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir etki olduğu bulgulanmıştır ($\beta= -0.39$; $p\leq 0.001$). Ayrıca, polikronisite ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve negatif bir etki olduğu diğer bir bulgudur ($\beta= -0.54$; $p\leq 0.001$). Bu bağlamda, H_1 ve H_2 ’nin desteklendiği söylenebilir. Şekil 1’de hipotezlerin testine ilişkin yol analizi sonuçlarını görmek mümkündür.

Şekil 1. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi Bulgularının Simgesel Gösterimi



Bu çalışmada 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sahip oldukları iş becerikliliği ve polikronisite eğilimlerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde ilgili alanyazında yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerliklerin olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler test edildiğinde, iş becerikliliğinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı bulgulanmıştır ($\beta= -0.39$; $p\leq 0.001$). Çalışanların sahip oldukları özelliklerini yaptıkları işlerle bağdaştırarak, kendi işlerinde yapacakları değişikliklerle olumlu bireysel ve örgütsel çıktılar elde edebileceklerdir [2-7-8]. Otel çalışanlarının iş performansı, iş tatmini ve iyi oluş halleri iş becerikliliği ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu durum, iş tasarımı teorisi tarafından da desteklenmektedir. Çalışanların kendilerine özgü yapacakları iş tasarımları olumlu sonuçları beraberinde getirebilir [19].

Çalışma kapsamında geliştirilen ikinci hipotezin testi sonucunda, polikronisitenin otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azalttığı bulgulanmıştır ($\beta= -0.54$; $p\leq 0.001$). İlgili alanyazında belirtildiği üzere polikronik kişilik özelliğine sahip kişiler aynı zaman diliminde birden fazla görev yapma eğilimindedirler. Polikronik kişilik özelliğe sahip bireylere verilen çoklu görevler çalışanların iş performansını ve iş tatminlerini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır [3-4]. Bu durum, kişi-iş uyumu teorisiyle de desteklenebilir. Kişi-iş uyumu teorisine göre çalışanların sahip oldukları beceri, yetenek ve bilgilerinin iş talepleriyle örtüşmesi sonucunda örgütsel olumlu çıktılar meydana gelecektir [20].

Araştırma bulguları uygulayıcılar açısından değerlendirildiğinde, iş becerikliliğine sahip otel çalışanlarına otel yöneticileri tarafından işte değişiklikler yapılması için belirli sınırlılıklarda yetki verilmesi, demokratik bir çalışma ortamının yaratılması ve ekip üyelerinin olumlu ilişkilerini desteklemeleri önerilebilir. Diğer taraftan, polikronik kişilik özelliğine sahip otel çalışanlarının işe alım sırasında belirlenmesi ve otelde birden fazla ve farklı görevler verilerek çalışanların teşvik edilmesi önerilebilir. Otel yöneticilerinin polikronik kişilik özelliğine sahip çalışanlara birden fazla görev vermesi bireysel ve örgütsel olarak olumlu çıktılar meydana getirecektir.

Araştırmada kapsamındaki en önemli sınırlılık, veri toplamada seçilen örnekleme yöntemidir. Araştırmada, belirlenen evrende yer alan bireylerin hepsine maddi ve insan kaynağı anlamında ulaşmanın hemen hemen imkansız olmasından dolayı, örnekleme yoluna gidilmiş ve veriler kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırma sonuçlarının genellenebilmesi açısından da bazı sıkıntıları beraberinde getirebilmektedir. Daha sonraki araştırmalarda kota örnekleme yöntemi kullanılarak daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- [1] Yang, J. T., Wan, C. S. ve Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837-848.
- [2] Chen, C. Y., Yen, C. H. ve Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- [3] Jang, J. (2008). The impact of career motivation and polychronicity on job satisfaction and turnover intention among hotel industry employees. University of North Texas.
- [4] Jang, J. ve George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595.
- [5] Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. ve Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: the mediating role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675-687.
- [6] Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J. ve Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV) The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of managerial psychology*, 14(3/4), 205-231.
- [7] Shin, Y., Hur, W. M. ve Choi, W. H. (2018). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- [8] Cheng, J. C. ve Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- [9] Karatepe, O. M., Karadas, G., Azar, A. K. ve Naderiadib, N. (2013). Does work engagement mediate the effect of polychronicity on performance outcomes? A study in the hospitality industry in Northern Cyprus. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(1), 52-70.
- [10] Slemp, G. R. ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2).
- [11] Berg, J. M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- [12] Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- [13] Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *human relations*, 69(6), 1287-1313.
- [14] Arndt, A., Arnold, T. J. ve Landry, T. D. (2006). The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. *Journal of Retailing*, 82(4), 319-330.
- [15] Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension* (Vol. 609). Garden City, NY: Doubleday.
- [16] 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), 259-293.
- [17] Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- [18] Yang, J. T. (2008). Effect of new comersocialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- [19] Miller, M.L. (2015). "Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment" (Doctoral Dissertation). Walden University, College of Management and Technology: Minneapolis.
- [20] Schell, K. L. ve Conte, J. M. (2008). Associations among polychronicity, goal orientation, and error orientation. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 288-298.
- [21] Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (26. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- [22] Sekaran, U. ve Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill-building approach* (Six Edition). New York: John Wiley & Sons Inc.
- [23] Brislin, R. W. (1970). Back-translationforcross-culturalresearch. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- [24] Akgündüz, Y. ve Akdag, G. (2014). The effects of personality traits of employees on core self-evaluation and turnover intention. *Çanakkale Onsekiz Mart Univ. J. Admin. Sci.* 12 (24), 295-318.
- [25] Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall
- [26] Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz(32): 470-483.
- [27] Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- [28] Hair, J. F., Black, W. O., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis a global perspective*. New Jersey: Pearson.
- [29] Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- [30] Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.