

**T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı**

**MERSİN ŞEHİR MERKEZİNDEKİ LÜKS RESTORANLARDA ÇALIŞAN
SERVİS PERSONELİNİN SORUNLARININ TESPİTİ**

Çağdaş ERTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2013

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

MERSİN ŞEHİR MERKEZİNDEKİ LÜKS RESTORANLARDA ÇALIŞAN SERVİS
PERSONELİNİN SORUNLARININ TESPİTİ

Çağdaş ERTAŞ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2013

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Çağdaş Ertaş tarafından hazırlanan Mersin Şehir Merkezindeki Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarının Tespiti başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Başarılı



Başarısız

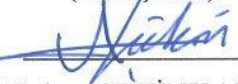


Başkan



Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR
(Danışman)

Üye



Yrd. Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA

Üye



Yrd. Doç. Dr. Dilek ATÇI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

28/06/2013



ÖNSÖZ

Bu uzun maratonun final çizgisine gelmemde benden hiçbir zaman hiçbir yardımını esirgemeyen bazı kişilere bir teşekkür borcum bulunmaktadır.

Öncelikle, onların çocukları olmaktan büyük gurur duyduğum, hayatım boyunca aldığım her kararda desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve tez çalışması süresince de gösterdikleri hoşgörü ve büyük sabırlarından dolayı annem Terfa Ertaş'a ve babam Nihayet Ertaş'a sonsuz teşekkür ederim. Çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren, destek ve katkı sağlayan, değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kamil Unur'a, tez sürecimin başından itibaren desteğini esirgemeyen, gerek anket formunun hazırlanmasında ve geliştirilmesinde, gerekse araştırma sürecinin yürütülmesinde görüş ve önerilerini paylaşan ve tüm yoğun zamanına rağmen hiçbir zaman reddetmeden bize zaman ayıran Sayın hocam Prof. Dr. A. Celil Çakıcı' ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ölçek geliştirme sürecinde, farklı fikirleriyle yeni ufuklar açmamızı sağlayan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilek Atçı'ya ve analiz sürecinde hiçbir şekilde yardımını esirgemeyen ve her türlü yardımda bulunan değerli arkadaşım ve hocam Ar. Gör. Ozan Güler'e teşekkür ederim. Uygulama sürecinde, bizi büyük bir hoşgörüyle karşılayan ve yardımlarını esirgemeyen bu çalışma kapsamındaki restoranların yöneticilerine teşekkür ederim. Anketlerin uygulanması ve kodlanması sürecinde yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Öğr. Gör. Bayram Kanca'ya ve güzelliklerin de olabileceğini gösteren Burcu Adalı'ya yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

ÖZET

MERSİN ŞEHİR MERKEZİNDEKİ LÜKS RESTORANLARDA ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN SORUNLARININ TESPİTİ

Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteriyle en fazla iletişim halinde olan çalışanlar, servis personelidir. Bu nedenle; müşteriye sunulacak olan yemek ne kadar kaliteli olursa olsun, yemeği müşteriye sunacak olan servis personelinin tavrı, yemeğin kalitesini olumsuz yönde değiştirebilir. Bu durum, restoranlardaki servis personelinin önemini ortaya koymaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde, restoran sektörüne yönelik yapılan çalışmaların genellikle tüketici memnuniyeti, çalışanların iş tatmini, çalışan tükenmişliği gibi konular üzerine yoğunlaştığı ve çalışan sorunlarının genellikle göz ardı edildiği görülmektedir. Tüketici memnuniyeti tüm işletmeler için tabii ki önemlidir, fakat tüketiciyi memnun etmenin yolu çalışanları memnun etmekten geçmektedir. Çalışanları memnun etmek için de, öncelikle çalışanların ne tür sorunlar yaşadıklarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarını tespit etmek üzere bu araştırma tasarlanmıştır. Veri toplama amacıyla geliştirilen anket, 10 Mayıs-25 Mayıs 2013 tarihleri arasında Mersin şehir merkezindeki 24 lüks restoran statüsünde olan işletmenin servis çalışanlarına bırak-topla tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Dağıtılan toplam 228 anketten geri dönen anket sayısı 168 (% 73, 68) olmuştur.

Sonuç olarak, Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarının “çalışma şartları” ve “yönetim” konularında gruplanabileceği ortaya çıkmıştır. Çalışma şartlarında sorun yaşama bakımından kadınlar erkeklere ve aylık geliri 1000 TL ve altı olanlar aylık geliri 1001 TL ve üzeri olanlara kıyasla daha sık sorun

yaşamaktadır. Yönetim bakımından karşılaştırma yapıldığında ise, işletme tarafından eğitim alan çalışanlar işletme tarafından eğitim almayan çalışanlara kıyasla daha sık sorun yaşamaktadır. Ayrıca, gerek yönetime ilişkin sorunların gerekse çalışma koşullarına ilişkin sorunların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu araştırmanın sonuçları arasındadır. Fakat çalışma koşullarına ilişkin sorunlar, iş tatmini üzerinde daha önemli bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Lüks restoranlar, servis personeli, sorunlar, Mersin.

ABSTRACT

IDENTIFICATION OF PROBLEMS OF LUXURY RESTAURANT SERVICE

STAFF IN MERSIN

Service employee is one of the employees who mostly interacts with the customer. For this reason, no matter how high quality of food serviced to the customer, the negative attitude of the service employee can alter it dramatically and negatively. This reveals the importance of the service staff at restaurants.

Being reviewed relevant literature, it has been observed that studies of the restaurant industry generally have focused on measuring consumer satisfaction, employees' job satisfaction, employees' burnout, but employees' problems are largely ignored. Obviously, consumer satisfaction is important to all businesses; but the way of consumer satisfaction is employee satisfaction. In order to satisfy employees, the problems that employees face should be identified. Therefore, this research was planned in order to identify problems of service employees' in the luxury restaurant businesses operating in city center of Mersin. The questionnaire was developed, and applied to service employees of 24 restaurant establishments which is in luxury status in city center of Mersin between 10 May and 25 May 2013 through leave-gather technique. 168 questionnaires were returned out of 228 totally (% 73, 68).

This study concluded that problems of luxury restaurant service employees' can be grouped as "working conditions" and "managerial issues". Employees who have income of 1000 TL or less and women employees face working conditions related problems more frequently than other groups. Participated in training in the company face managerial issues more frequently than employees who did not. Both managerial issues and working

conditions are impact on job satisfaction. But working conditions are more important impact on job satisfaction.

KeyWords: Luxury restaurants, service employees, problems, Mersin.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM: YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ	4
I. 1.Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Tanımı	4
I. 2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	6
I. 2. 1. Kar Amaçlı İşletmeler	6
I. 2. 1. 1. Restoranlar	7
I. 2. 1. 2. Tez Yemek (Fast-Food) İşletmeleri.....	9
I. 2. 1. 3. Snack Barlar ve Publar	9
I. 2. 1. 4. Kafeteryalar	9
I. 2. 1. 5. Ulaşım Sektöründeki Yiyecek-İçecek İşletmeleri	9
I. 2. 1. 6. Kulüpler	10
I. 2. 1. 7. Hazır Yemek (Catering) İşletmeleri	10
I. 2. 2. Kar Amaçlı Olmayan İşletmeler.....	11
I. 2. 2. 1. Endüstriyel İşletmeler	11
I. 2. 2. 2. Hastaneler	11
I. 2. 2. 3. Okullar	11
I. 2. 2. 4. Diğerleri.....	12
I. 3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Önemi.....	12

I. 4. Yiyecek-İçecek Servis Personeli İş Tanımları	14
I. 4. 1. Yiyecek-İçecek Müdürü	15
I. 4. 2. Restoran Müdürü	16
I. 4. 3. Kaptan.....	17
I. 4. 4. Garson.....	17
I. 4. 5. Komi	18
I. 4. 6. Stajyer.....	18
II. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI	19
II. 1. İş Tatmini Kavramı	19
II. 2. İş Tatmininin Önemi	20
II. 3. Çalışanların Yaşadıkları Genel Sorunlar.....	22
II. 3. 1. Ekip Çalışmasından Kaynaklanan Sorunlar	23
II. 3. 2. İletişimden Kaynaklanan Sorunlar	25
II. 3. 3. Güvenden Kaynaklanan Sorunlar.....	26
II. 3. 4. Ücretten Kaynaklanan Sorunlar	28
II. 3. 5. Yönetim Tarzından Kaynaklanan Sorunlar.....	30
II. 3. 6. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar.....	31
II. 3. 7. Terfiden Kaynaklanan Sorunlar	32
II. 3. 8. Motivasyondan Kaynaklanan Sorunlar	33
II. 4. Çalışanların Yaşadıkları Sorunların Sonuçları.....	37
II. 4. 1. İşe Geç Gelme/Devamsızlık.....	38
II. 4. 2. İş Kazaları/Hata Yapma	39
II. 4. 3. İşe Yabancılaşma.....	39
II. 4. 4. İşgücü Devir Hızı	39

II. 4. 5. Psikolojik Sorunlar	40
II. 5. Çalışanların İş Tatmini ve Sorunları İle İlgili Çalışmalar	41
III. BÖLÜM: MERSİN ŞEHİR MERKEZİNDEKİ LÜKS RESTORANLARDA	
ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN SORUNLARININ TESPİTİ	47
III. 1. Araştırma Probleminin Tanımı, Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	47
III. 1. 1. Araştırma Probleminin Tanımı	47
III. 1. 2. Araştırmanın Amacı.....	48
III. 1. 3. Araştırmanın Önemi.....	49
III. 2. Araştırma Soruları	49
III. 3. Sınırlamalar.....	50
III. 4. Yöntem	50
III. 5. Ölçeklerin güvenilirliği.....	55
III. 6. Verilerin Analizi ve Bulgular	57
III. 6. 1. Katılımcı Profili	57
III. 6. 2. Faktör Analizi	61
III. 6. 3. T Testi ve ANOVA.....	64
III. 6. 4. Regresyon Analizi.....	67
SONUÇ	78
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar. Gör. – Araştırma Görevlisi

Bk. - Bakınız

K. M. O. - Kaiser-Meyer-Olkin

Ort. – Ortalama

Öğr. Gör. – Öğretim Görevlisi

Prof. Dr. – Profesör Doktor

Std. - Standart

Yrd. Doç. Dr. – Yardımcı Doçent Doktor

ÇİZELGELER LİSTESİ

Şekil 1: Servis Departmanı Organizasyon Şeması

Tablo 1: Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Büyüklüğü

Tablo 2: Katılımcı Profili

Tablo 3: Servis Personelinin Üniforma Giyme Hakkındaki Düşüncesi

Tablo 4: İşletme İçi Eğitim/İşletme Dışı Eğitim

Tablo 5: İşletme Dışı Eğitimin Alındığı Yer

Tablo 6: Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları

Tablo 7: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 8: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin İş Tatminine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 9: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarına İlişkin Faktörlerin Demografik Özellikleri İtibariyle Karşılaştırılması

Tablo 10: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin İş Tatminine İlişkin Faktörlerin Demografik Özellikleri İtibariyle Karşılaştırılması

Tablo 11: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Yaşadıkları Sorunların Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 12: Motivasyon İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 13: Ekip Çalışması İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 14: Çalışanların Birbirine Güveni İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 15: İşletmeye Duyulan Güven İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 16: Çalışanlar Arası İletişim İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 17: Çalışanlar Arası Ayrım/Kayırmacılık İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 18: Terfi/Tayin İmkânı İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 19: Amirlerin Çalışanlara Karşı Tutumlarıyla İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 20: Mesai Saatlerinde Verilen Dinlenme Zamanı İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 21: Çalışma Saatlerinin Uzunluğu İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 22: Ücret İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 23: Amirlerin Çalışanlara Verdiği Değer İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 24: Üstlenilen İşlerin Ağırlığıyla/Zorluğuyla İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 25: İşlerin Çalışanlar Arasında Dengeli veya Adil Bir Şekilde Dağılımı İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 26: Çalışanların Performanslarının Ölçümü İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 27: Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 28: Sürekli Ayakta Kalma Zorunluluğu İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 29: Çalışanlar Arası Sosyal Etkileşim İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 30: Yöneticiler ve Çalışanlar Arası Sosyal Etkileşim İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 31: Sosyal Güvence (Sigorta) İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine etkisi

Tablo 32: Kapanış Saati İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

Tablo 33: Yapılacak İşin Sınırlarının Tam Olarak Belli Olmamasından Kaynaklanan Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

GİRİŞ

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir üretim alanı olmasından ötürü, sektörde insan unsuru öne çıkmakta ve nitelikli personel, sunulan hizmetin kalitesinin önemli bir ön koşulu olarak görülmektedir (Kozak, 2001: 11). Dolayısıyla restoran işletmelerinde çalışanlar da, sunulan hizmetin başarısında ya da başarısızlığında anahtar rol oynamaktadır (Pienaar ve Willemse, 2008: 1053). Genel olarak yiyecek- içecek, özel olarak ise restoran işletmeleri, mutfak ve servis olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Mutfak, işletmenin arka ofis (back office) kısmını oluşturduğu için, bu bölümde çalışanlar işletme müşterileriyle çok fazla iletişim halinde olmazlar. Bu işletmelerde müşteriyle en fazla iletişim halinde olan çalışanlar, servis personelidir. Nitekim Hançer (2001: 3), hizmet sektöründe müşteriye hizmet sunan çalışanların işletmenin en önemli varlığı olduğunu belirtmektedir.

Restoran işletmelerinde müşteriye sunulacak olan yemek ne kadar kaliteli olursa olsun, yemeği müşteriye sunacak olan servis personelinin tavrı, yemeğin tüm kalitesini olumsuz yönde değiştirebilir. Bu durum, restoranlardaki servis personelinin önemini ortaya koymaktadır. Constanti ve Gibbs (2005: 104) de çalışanların müşterinin gözünde oluşturduğu izleniminin çok önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultudaki başka bir görüş ise, müşteriyle etkileşimde bulunan çalışanların, müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılarında ve müşteri memnuniyeti üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğudur (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990; Heskett ve diğ., 1994; Tepeci ve Barlett, 2002). Aynı şekilde Zeelenberg ve Pieters (1999) de, müşterilerin işletmeye karşı oluşturdukları tavrın çalışanların müşteriye karşı davranışlarına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla restoran sektöründe müşteri memnuniyetini belirleyen temel unsurlardan birinin servis çalışanlarının müşteriye yönelik davranışları olduğu söylenebilir.

Servis personelinin davranışlarının olumlu olması ise öncelikle onların memnuniyetine bağlıdır. Buradan hareketle çalışanların işlerinden memnun olması ve motivasyonlarının yüksek düzeyde tutulması, restoran işletmeleri için çok önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

01.09.2012-01.04.2013 tarihleri arasında, elektronik veri tabanlarında (sciencedirect, business source complete, ebrary academic complete, EBSCO), google akademikte, YÖK'ün tez arama bölümünde ve basılı yayınlarda (kitap, dergi) yapılan literatür taramasında Türkçe ve İngilizce yazında, personel sorunları üzerine bir dizi çalışma olmasına rağmen, bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları üzerine odaklanmış herhangi bir çalışmaya tarafımızca rastlanmamıştır. Bu durum da, yukarıda bahsedildiği üzere, servis personelinin işletmedeki önemli rolüne rağmen, akademinin henüz bu konuyu çalışmadığını ve restoran işletmelerinin de bu doğrultuda bir çalışma yaptırmadıklarını ve dolayısıyla da bu konunun öneminin göz ardı edildiğini göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışma Mersin özelinde yapacağı araştırmayla bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin ne tür sorunları olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu sorunların tespit edilmesi, hem akademik alandaki bir boşluğun giderilmesi konusundaki ilk adımlardan biri olacak, hem de bağımsız lüks restoran işletmelerinin kendi çalışanlarının ne tür sorunları olabileceği konusunda bilimsel bilgilere sahip olmalarına katkıda bulunacaktır.

Hizmet işletmelerinde çalışanların sorunlarına eğilmesi gerektiğine dikkat çekmek istenilen çalışmada, Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca, servis personelinin yaşadıkları sorunların genel iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek de hedeflenmiştir. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, konuya ilişkin

yiyecek-içecek işletmelerinin tanımlarına, sınıflandırılmasına ve önemine yer verilmektedir; ikinci bölümde, literatür taraması bulunmaktadır; üçüncü bölümde ise, çalışmanın araştırma kısmına yer verilmektedir.

I. BÖLÜM: YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ

Çalışmanın bu kısmında, literatürdeki çeşitli yiyecek-içecek işletmeleri tanımlarına, sınıflandırılmasına, önemine ve araştırma kapsamında ele alınan yiyecek-içecek servis personelinin iş tanımlarına yer verilmektedir.

I. 1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Tanımı

Yiyecek-içecek ile ilgili literatür incelendiğinde, yiyecek-içecek işletmelerinin çeşitli tanımlarının yapıldığı ve her tanımın farklı bir açıdan ele alındığı görülmektedir. Örneğin; Sökmen (2003: 20) yiyecek-içecek işletmelerini “insanların kendi konutları dışında çeşitli sebeplerle yaptıkları geçici seyahatlerde ve konaklamalarda yeme-içme gibi en belirgin ihtiyaçlarının giderilmesi maksadıyla mal ve hizmet karşılığında kar etmek için kurulmuş işletmeler” olarak tanımlamaktadır. Çetinkaya da (1996: 14) benzer bir tanımlamada bulunarak, yiyecek-içecek işletmelerini “seyahat eden kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamak ve belirli bir kar sağlamak amacıyla kurulan ticari işletmeler” olarak tanımlamışlardır. Bu iki tanım da incelendiğinde, her iki araştırmacının da yiyecek-içeceği turistik bir olgu olarak ele aldığı görülmektedir. Oysa yiyecek içecek işletmelerinin önemli bir kısmı yalnızca yerel halka da hizmet vermektedirler. Bu açıdan bakıldığında bu tanımların eksik olduğu ileri sürülebilir.

Türksoy (2002), yiyecek-içecek işletmelerini “sahip olduğu donanımı ve hizmet kalitesi ile kişilerin yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler” olarak tanımlamış ve bu işletmelerin, kişilerin sadece yiyecek-içecek ihtiyacını karşılamakla kalmayıp ziyafet, kutlama, toplantı gibi sosyal amaçlar için bir araya gelmesini de sağladığını belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu işletmelerin sadece yeme-içme faaliyetlerinin yapıldığı bir yer olmaktan çıkıp, dinlenen ve moral bulunan bir işlev kazandığı görülmektedir.

Sarışık, yiyecek-içecek işletmelerine daha detaylı yaklaşmış ve bu işletmeleri “konaklama işletmelerine bağlı birimler ya da bağımsız işletmeler olarak, dışarıda yemek yemeği düşünen veya evlerinden uzakta bulunan insanlara kâr amacı taşısın ya da taşımasın yiyecek-içecek hizmeti veren, bu hizmetin yanında eğlence faaliyetleri de sunabilen farklı ölçek ve özelliklere sahip işletmeler” olarak tanımlamıştır (Sönmez, 2008: 2-3).

Küçükaslan (2011: 9), yiyecek-içecek işletmelerini “yiyecek-içecek ve servis olanakları sağlayan üretim tesisleri” olarak tanımlamıştır.

Yiyecek-içecek işletmeleri turizmin bir faaliyet alanı olarak kabul edilmektedir. Bu bakımdan, yiyecek-içecek işletmelerinin resmi alanda nasıl tanımlandığına bakmak faydalı olacaktır. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’te (2005) yiyecek-içecek işletmeleri lokanta kapsamında ele alınmakta ve lokantalar “table d’ hote, a’ la carte veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarının karşılandığı tesisler” olarak tanımlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde; Atak (2006: 3), Koçak (2006: 1), Yılmaz (2007: 7), Arslan (2010: 14) ve Sökmen (2010: 1) gibi araştırmacıların da vurguladığı üzere, yiyecek-içecek işletmelerinin en kabul görmüş tanımının şu şekilde yapıldığı görülmektedir: “Yiyecek-içecek işletmeleri; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin yeme içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir”.

Bu açıklamalar ve tanımlardan da anlaşılacağı üzere yiyecek-içecek işletmeleri, insanların sadece beslenme ihtiyaçlarını karşılamakla kalmamakta; aynı zamanda kişilerin

sosyal ilişkilerini geliştirebileceği ve saygı görüp kendilerini önemli hissedebileceği mekânlar olarak görülmektedir (Arslan 2010: 14).

I. 2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Hizmet sektörü içinde yer alan yiyecek-içecek işletmeleri; yöresel küçük işletmelerden uluslararası büyük işletmelere, okullardan kafeteryalara, sanayi tipi yemek fabrikalarından banket organizasyonlarına, otellerden restoranlara birçok özel ve kamu kurumlarından meydana gelmektedir (Türksoy, 2002: 1). Bu işletmeleri büyüklüklerine, mülkiyetlerine, hukuki yapılarına, amaçlarına, pazar yapılarına ve faaliyet alanlarına göre sınıflandırabilmek mümkün olmakla birlikte (Yılmaz, 2007: 11); genel olarak incelendiğinde, literatürde yiyecek-içecek işletmelerinin kar amaçlı işletmeler ve kar amaçlı olmayan işletmeler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir (Sökmen, 2010: 3). Aşağıda bu işletmeler açıklanmaktadır.

I. 2. 1. Kar Amaçlı İşletmeler

Temel amaçları, müşteri memnuniyetini sağlayarak hedeflenen kar marjına ulaşabilmek olan ticari işletmeler (Sökmen, 2010: 6), “bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri”, “zincir yiyecek-içecek işletmeleri” ve “esas faaliyet alanı yiyecek-içecek hizmeti olmayan zincir işletmeler” olarak faaliyet gösterirler (Yılmaz, 2007: 12). Bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri herhangi bir yere bağlı olmayan belirli kişi/kişiler tarafından işletilen işletmelerken; zincir yiyecek-içecek işletmeleri ise, geniş ve büyük bir organizasyonun bir parçası şeklinde faaliyet gösteren işletmelerdir (Koçbek, 2005: 11). Esas faaliyet alanı yiyecek-içecek hizmeti olmayan zincir işletmeler ise, faaliyetleri içerisinde yiyecek-içecek de bulunan işletmelerdir (alışveriş merkezleri gibi) (Yılmaz, 2007: 12).

Genel olarak kar amaçlı yiyecek-içecek işletmeleri “restoranlar, tez yemek (fast-food) işletmeleri, snack barlar ve publar, kafeteryalar, ulaşım sektöründeki yiyecek-içecek işletmeleri, kulüpler, hazır yemek (catering) işletmeleri” ve “yiyecek-içecek sunan diğer işletmeler” başlıkları altında incelenebilir (Yılmaz, 2007). Aşağıda, bu işletmeler sırasıyla açıklanmaktadır.

I. 2. 1. 1. Restoranlar

Kar amaçlı yiyecek-içecek işletmelerinin, yaygın pazara hizmet veren çeşitleri arasında bulunan ve temel işlevi tüketicilere yiyecek-içecek hizmeti sunmak olan restoranlar da kendi aralarında sınıflandırılmaktadır. Sönmez (2008: 12) bu restoranların geleneksel (full service) restoranlar ve diğer özellikli restoranlar olmak üzere 2 grupta toplandığını ve bu tip restoranların da kendi içlerinde gruplara ayrılabilceğini söylemektedir. İşletmeler hizmet kapasitesi ve kalitesi bakımından farklılık gösterdiği için, restoranları şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Yılmaz, 2007: 12):

I. 2. 1. 1. 1. Lüks restoranlar (Fine Dining Restaurants): Lüks restoranlar “yiyecek içecek servisi profesyonel servis elemanları tarafından yapılan, lüks bir şekilde dekore edilmiş, menüsü zengin olan ve kişiye özel hizmet sunulan işletmeler” olarak tanımlanabilir (İnelmen, 2009: 56). Bu restoranlar zengin nüfusun yoğun olduğu yerlerde konumlandırılır ve yüksek satın alma gücüne sahip kişileri hedef pazar olarak seçerler (Yılmaz, 2007: 13; Sökmen, 2010: 7; Aktaş, 2011: 4; Küçükaslan, 2011: 14). Öyle ki, bu tip restoranlarda sunulan yemek ve servis pahalı olarak verilmektedir. Lüks restoranlarda çalışan personelin eğitilmiş olmasına dikkat edilir (Yılmaz, 2007: 13). Aktaş (2011: 5) ve Küçükaslan (2011: 15), lüks restoran işletmelerinin başarılı olmaları için etkili olan bazı faktörler olduğunu belirtmektedirler. Bu faktörlerden ilkinde göre, lüks restoranların başarılı olabilmeleri için, bu restoranların nüfus yoğunluğu fazla olan merkezlerde

konumlandırılmaları gerekmektedir. Böylelikle, restoranlar satışları arttırarak istedikleri geliri elde edebilir. Bir diğer faktörün çalışanlarla ilgili olduğu söylenmektedir ve mutfak ve servis personelinin oldukça başarılı ve nitelikli olduğu takdirde, lüks restoranların da istedikleri verimi elde edebilecekleri vurgulanmaktadır. Aktaş ve Küçükaslan'a göre, lüks restoranların başarılı olmasındaki en önemli faktör ve son faktör ise, servis personelinin kendilerini işe vererek işlerini en iyi şekilde yapmalarıyla ilgilidir. Bu bilgiler ışığında, lüks restoranlar için servis personelinin çok önemli bir konumda olduğunu söylemek mümkündür.

I. 2. 1. 1. 2. Sıradan restoranlar (Casual Dining Restaurants): Yiyecek-içecek servisi lüks restoranlardaki gibi profesyonel değildir. Masaya servis uygulanır. Restoran sade ve doğal bir şekilde dekore edilir. Daha çok orta ve alt gelir grubundaki kişilere hitap eder.

I. 2. 1. 1. 3. Özellikli (Speciality) Restoranlar: Menü ana yiyecek ile sınırlıdır. Dekor ve personelin giyimi belirli bir tema üzerine kurulmuştur.

I. 2. 1. 1. 4. Büyük ölçekli restoranlar (Large Scale, Full Service): “Kapasite olarak 300-500 kişilik, menüsü sınırlı olan ve standart reçeteli üretime özen gösteren işletmeler”dir.

Restoranlar ayrıca turistik restoranlar ve belediye sınıfı restoranlar şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Turistik restoranlar, nitelik ve hizmet özellikleri itibariyle, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinde belirtilen restoranlardır. Turistik restoranların işletme izinleri, belgeleri, fiyat listeleri ve sınıfları Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilir (Küçükaslan, 2011: 18). Belediye sınıfı restoranları ise, açılış izinleri, sınıfları ve fiyat listeleri belediyelerce verilen (Koçak, 2006: 3) ve sınıfları “Tarife Tabi Müesseselerin Vasıf ve Sınıflarına Mahsus Talimat” hükümlerine göre bir komisyon

tarafından belirlenen restoranlardır. Belediye sınıfı restoranlar “1. sınıf restoranlar”, “2. sınıf restoranlar”, “3. sınıf restoranlar” ve “4. sınıf restoranlar” şeklinde sınıflandırılmaktadır (Küçükaslan, 2011: 19).

I. 2. 1. 2. Tez Yemek (Fast-Food) İşletmeleri

Tez yemek işletmeleri, standart üretim yöntemleri kullanan ve asgari düzeyde çalışan kullanarak yiyeceği kısa bir sürede ve hızlı şekilde servis edebilen işletmelerdir (Özleyen, 2005: 10; Kaya, 2011: 17).

I. 2. 1. 3. Snack Barlar

Tüketicilere genellikle çay, kahve, kek, sandviç vb. hafif yiyecek-içecek sunan, sabah erken saatlerden gece geç saatlere kadar hizmet veren işletmelerdir (Sökmen, 2010: 7).

I. 2. 1. 4. Kafeteryalar

Alkolsüz ya da ruhsat alındığı takdirde alkollü içecek hizmeti veren işletmelerdir (Türksoy, 2002: 18). Ayrıca bu işletmeler, esas amacı yiyecek-içecek olmayan, fiyat yönünden de ucuz işletmelerdir (Yılmaz, 2007: 15).

I. 2. 1. 5. Ulaşım Sektöründeki Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Gerek belirli bir sosyo-ekonomik pazara hitap etmemeleri, gerekse ulaşım aracının türüne göre yiyecek-içecek üretimi ve servisi farklılık gösterebilen ulaşım sektöründeki yiyecek-içecek işletmeleri 4 ana başlık altında toplanabilir (Yılmaz, 2007: 15-16):

I. 2. 1. 5. 1. Karayollarındaki Yiyecek-İçecek İşletmeleri: Karayolu kavşaklarında yer alan bu işletmeler, 24 saat otobüs yolcularına hizmet vermektedir. Bu tesislerde genel olarak self-servis hizmeti uygulanmaktadır.

I. 2. 1. 5. 2. Denizyollarındaki Yiyecek-İçecek İşletmeleri: Özellikle deniz aşırı turlardaki gemilerde lüks yiyecek-içecek hizmeti verilmektedir. Fakat yolcu ve kargo

gemilerinde hizmet kalitesi çok lüks olmamaktadır. Kısa mesafeli deniz yolculuklarında ise, yiyecek-içecekler genellikle fast-food türündeki yiyeceklerden oluşmaktadır.

I. 2. 1. 5. 3. Demiryollarındaki Yiyecek-İçecek İşletmeleri: Bazı trenlerde, özel olarak tasarlanmış restoran vagonları bulunmaktayken; bazı trenlerde de yiyecek-içecek hizmeti özel ticari işletmelere verilmektedir. Servis şekli self servis de olabilmekte, masaya servis halinde de olabilmektedir.

I. 2. 1. 5. 4. Havayollarındaki Yiyecek-İçecek İşletmeleri: Havayollarında verilen yiyecek-içecek hizmetleri, hava limanlarında ve uçaklarda sunulmaktadır. Hava limanlarında geniş bir yelpazeyi kapsayan yiyecek-içecek hizmeti veriliyorken; uçaklardaki yiyecek-içecek hizmetleri, uçuşun süresine, seyahat edilen sınıfa ve uçuşun türüne göre değişiklik gösterebilmektedir.

I. 2. 1. 6. Kulüpler

Kulüpler, sadece üyelerine yiyecek-içecek hizmeti veren işletmelerdir. Bunlardan en önemlileri arasında; iş adamları kulüpleri (Rotary, Lions, Tüsiad vb.), politik kulüpler, sosyal kulüpler ve spor kulüpleri sayılabilir. Bu kulüplerden bazılarının (şehir kulüpleri, ticaret odası kulüpleri gibi) yiyecek-içecek ünitesi bulunmasına rağmen, özellikle rotary ve lions kulüpleri bu yiyecek-içecek hizmetlerini otel ya da restoranlardan hazır olarak sağlarlar (Türksoy, 2002: 20).

I. 2. 1. 7. Hazır Yemek (Catering) İşletmeleri

Hazır yemek işletmeleri ya herhangi bir konaklama veya yiyecek-içecek işletmesinin talebi üzerine hizmet veren, ya da tamamen dışarıdan gelen yiyecek-içecek talebi üzerine organize edilmiş işletmelerdir (Sökmen, 2010: 9).

I. 2. 2. Kar Amaçlı Olmayan İşletmeler

Kar amaçlı olmayan işletmeler, “asıl faaliyet alanı farklı olan, ancak yiyecek-içecek hizmeti destekleyici bir unsur olarak verilen işletmeler”dir (Yılmaz, 2007: 18). Bu işletmeler genel olarak şu başlıklar halinde sıralanabilir (Sökmen, 2010: 4-6).

I. 2. 2. 1. Endüstriyel İşletmeler

Endüstriyel işletmelerde çalışanların büyük çoğunluğu, genellikle öğlen yemeği olmak üzere, yemeklerini çalıştıkları işletme yemekhanesinden alırlar. Bu işletmelerde genellikle self-servis uygulanır (Yılmaz, 2007: 20).

I. 2. 2. 2. Hastaneler

Hastaneler; hastalar, personel, doktorlar ve ziyaretçiler için yeme-içme hizmeti vermektedir. Her bir grup için ayrı menü üretme ve farklı şekillerde servis yapılmaktadır. Yeterli ve dengeli beslenme, hastanın iyileşmesinde ve mutluluğunda etkili bir rol oynamaktadır. Yiyeceklerden geçebilecek bazı hastalıkların tedavi süresini olumsuz etkileyebilmesi, yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanan hasta, personel ve diğer grupların yemeklerden ve sunulan hizmetten memnuniyetsizliklerinin yiyecek, enerji ve işgücü israfına yol açması, hastanelerde yiyecek-içecek yönetimine gereken önemin verilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Aktaş, 2011: 14).

I. 2. 2. 3. Okullar

Okullar, yiyecek içecek hizmetlerini ya kendisi organize etmekte ya da uzmanlaşmış ticari bir yiyecek-içecek işletmesiyle anlaşarak vermektedir. Günümüzde üniversitelerin tümünde, birçok ilk ve ortaöğretim kurumunda yiyecek hizmeti sunulmakta ve bu hizmetler sadece öğrenciler için değil, akademik ve idari personel için de verilmektedir (Sökmen, 2010: 5).

I. 2. 2. 4. Diğerleri

Yukarıda bahsedilen ticari olmayan işletmelerin dışında askeriye, hapisane ve benzeri işletmelerde de kafeterya hizmeti ve a'la carte restoran hizmeti sunan birimler bulunabilmektedir. Bu tesislerde verilen yiyecek-içecek hizmetleri, bahsi geçen kurumlar paralelinde hazırlanmakta ve sunulmaktadır (Sökmen, 2010: 6).

I. 3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Önemi

İnsanlar eğitim, kültür ve refah seviyeleri arttıkça beslenme şekli ve türüne daha çok dikkat etmeye çalışmaktadırlar. İnsanların sağlıklı beslenirken bir yandan da dinlenmek, eğlenmek istemeleri yiyecek-içecek işletmelerinin çeşitlenmesine, bu ise yiyecek-içecek endüstrisinin gelişmesine yol açmıştır (Yavuz, 2007: 20). Kadınların çalışmaya başlamasıyla, yiyecek-içecek işletmelerine duyulan ihtiyaç artmaya başlamış ve bu durum bu işletmelerin önemini daha da artırmıştır (Özleyen, 2005: 5; Kaya, 2011: 10). Yiyecek-içecek işletmeleri, bir ülkede gerek istihdam yaratma, gerekse gayri safi milli hasılaya yaptığı katkı açısından stratejik öneme sahiptir. Öyle ki, sadece Amerika'da, 1950 yılında insanların gelirlerinin % 25'lik kısmı yiyecek-içecek harcamalarını oluştururken; bu oran günümüzde % 41'lere kadar ulaşmıştır (Yavuz, 2007: 21). Öte yandan; Amerikan araştırma şirketi olan Frost & Sullivan'ın yaptığı "Türkiye Cash & Carry Pazarı" çalışmasında, 2015 yılına kadar Türkiye'deki restoran sayısında yıllık ortalama % 5,1'lik artış öngörüldüğü belirtilmektedir (Arıker, 2012: 11).

Yiyecek-içecek; yaşadığımız hızlı küreselleşme ve iletişimin gelişmesi, insanların bilgi, görgü ve hayat standardını artırırken yaşam şeklini ve alışkanlıklarını da değiştirmektedir. Bu nedenle insanlar, çeşitli sebeplerle yiyecek-içecek hizmetinin sağlıklı ve kaliteli olmasını istemektedirler. Ayrıca ekonomik, sosyal ve siyasi birçok konu, yemek esnasında konuşulup karara bağlandığı için yiyecek-içecek ve hizmet kalitesi,

masadakilerin olaylara pozitif bakmalarına yardımcı olmaktadır. Yiyecek-ieeğin kaliteli ve lezzetli olmasının yanında servisin de iyi olması gereklidir. Yiyecek-ieek ve hizmet kalitesi; müşteri memnuniyeti sağlarken, onların sosyal ilişkilerini de, hatta bazen ailevi ilişkilerini de olumlu yönde etkileyecektir. Yiyecek-ieek memnuniyetinin öneminin farkında olan işletmeler, hizmetten memnun ve mutlu olan müşterilerini işletmeye bağlayarak satışları attırırlar. Özel (2003: 5) tüm bu nedenlerden dolayı, yiyecek-ieek hizmetlerinin ve bu hizmetleri sunan işletmelerin önemli olduğunu belirtmektedir.

Genel olarak bahsetmek gerekirse, yiyecek-ieek işletmelerinin önemi şu şekilde sıralanabilir (Sönmez, 2008: 3-4):

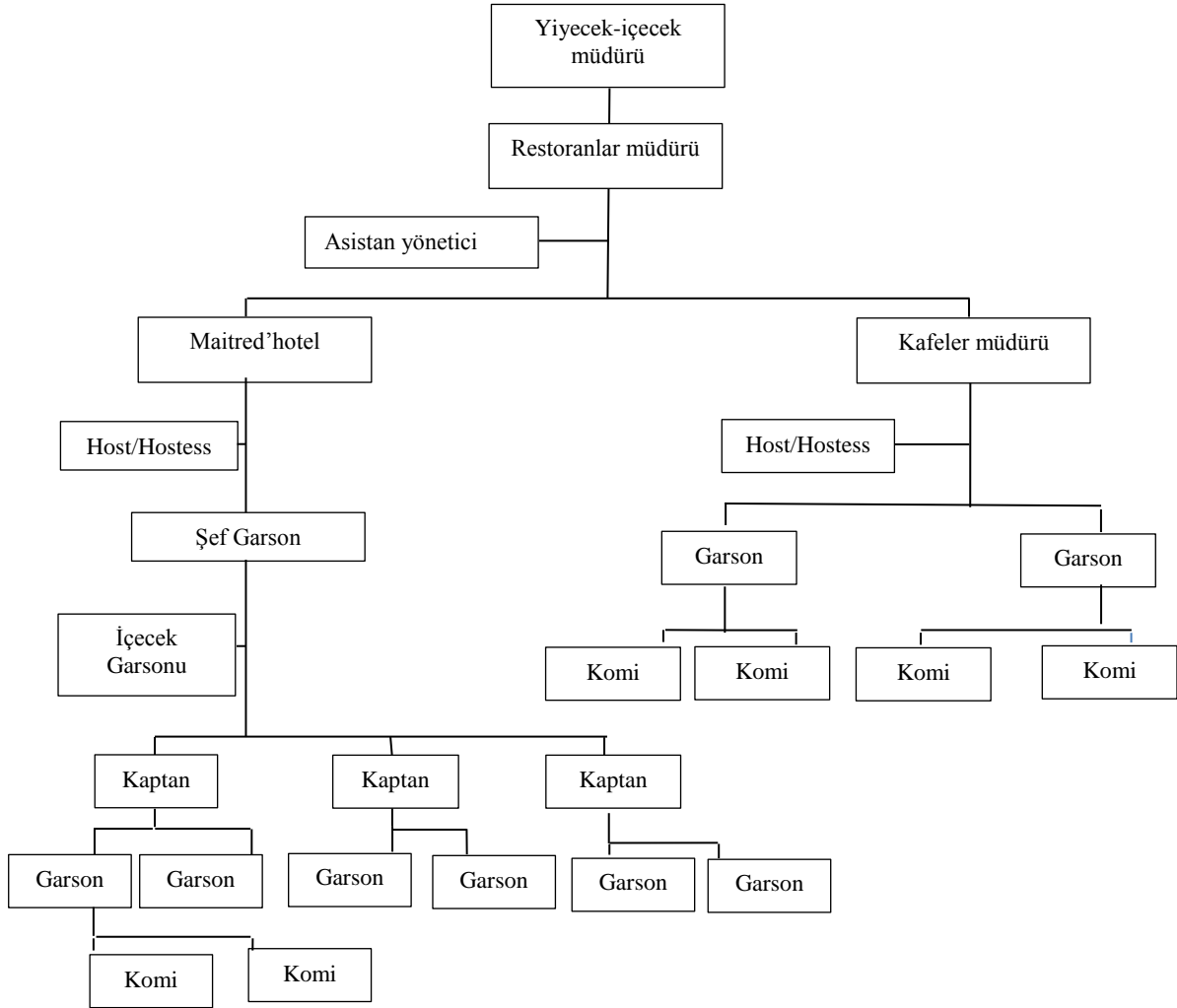
- Müşteri ne olursa olsun yiyecek-ieek hizmetlerinin kaliteli, sağlıklı olmasını arzu ettiği için, yiyecek-ieek hizmetleri öncelikle müşteri açısından önem taşımaktadır.
- Yiyecek-ieek sektörünün bir diğer önemi, beslenme ihtiyacının insanların zorunlu ve en önemli ihtiyaçlarından olmasıdır. Ayrıca, sektörün gün geçtikçe büyümesi, istihdam yaratması açısından da oldukça önemlidir.
- Günümüz sosyo-ekonomik koşulları ile genel sağlık şartları, beslenmenin rastgele bir şekilde değil, teknik esaslara bağlı olarak yapılmasını zorunlu kılmakta ve toplu beslenme yapılan yerlerde, bu tür hizmetlerin sürekli gelişmekte olan teknolojiyi göz önünde bulundurarak daha iyiyi, daha ucuzu ve daha faydalı olanını bulmaya yönelmelerini gerektirmektedir.
- Yiyecek-ieek hizmetleri otel işletmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır. nk otel işletmelerinin yiyecek-ieek hizmetlerini vermelerinin en önemli nedeni, hukuki mevzuattan kaynaklanan zorunluluk ve gelirlere katkı dışında, otel müşterilerine hizmet etme amacından kaynaklanmaktadır.

- Yiyecek-içecek hizmeti, işletmeler ve kurumlar açısından önem taşımaktadır. Yiyecek-içecek biriminin önemi yiyecek-içecek satışlarının toplam gelire olan katkısı ile ölçülebilir. Ekonomik açıdan iyi gelir sağlamak durumunda olan işletme hizmetten memnun ve mutlu olan müşterilerini işletmeye bağlar, böylelikle satışlarının artmasına yardımcı olur.
- Ekonomik, sosyal ve siyasi vb. birçok konu, yemek masalarında konuşulup karara bağlandığı için yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesi, masadakileri ve onların olaylara iyimser bir gözle bakmalarına yardımcı olacaktır. Bu sayede yiyecek-içeceğin kaliteli, lezzetli olmasının yanında, servisin de iyi olmasını gerekli kılmaktadır. Böylece yiyecek-içecek hizmetlerinin kalitesi, müşteriye memnun edecek, onların sosyal ilişkilerini ve bazen aile ilişkilerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Bu bilgiler ışığında; yiyecek-içecek işletmelerinin ülkedeki her kesim için önemli olduğu söylenebilir.

I. 4. Yiyecek-İçecek Servis Personeli İş Tanımları

Aşağıdaki Şekil 1’de yiyecek-içecek departmanı organizasyon şeması verilmiştir. Bu şemada yiyecek-içecek servis personelinin isimleri hiyerarşik biçimde gösterilerek, üst-ast ilişkisi ortaya konmuştur. Organizasyon şemasındaki personel, işletmenin büyüklüğüne, yapısına vb. durumlara göre değişiklik göstermekle birlikte, genel olarak bir yiyecek-içecek işletmesinin organizasyon yapısı aşağıdaki gibidir. Tüm servis personelinin iş tanımları aşağıda genel olarak anlatılmaktadır; fakat bu çalışmanın kapsamında, servis personeli olarak “kaptan, garson ve komi” ele alınmaktadır.



Şekil 1: Servis Departmanı Organizasyon Şeması
Kaynak: Azaltun, Çakıcı, Çetinsöz, Kozak, Sarıışık ve Sökmen, 2008: 274

I. 4. 1. Yiyecek-İçecek Müdürü

Esas görevi, yiyecek-içecek bölümünde müşterilerin memnun kalmalarını sağlayarak maksimum seviyede gelir sağlamak amacıyla servisin ve tüm yiyecek-içecek organizasyonunun düzgün bir şekilde yapılmasını sağlamak (Çakıcı ve diğ., 2002: 103) olan yiyecek-içecek müdürünün görevleri “işletmenin yiyecek-içecek hizmetlerinin pazarlanmasını ve yiyecek-içecek politikalarını göz önünde bulundurarak, verimliliğin sağlanması için çalışmalar yapmak, işgücü, malzeme ve hammaddelerin maliyetlerini kontrol etmek, yiyecek-içecek bölümünün bütçesini hazırlamak, diğer bölüm müdürleriyle

ilişki halinde bulunarak, işletmeyle ilgili tüm bilgilerden haberdar olmak, departman müdürleri ile toplantılar yaparak, yiyecek-içecek bölümünün mevcut durumunu görüşmek ve hatalar ile eksiklerini saptamak, yiyecek-içecek bölümünde gerekli hijyen ve güvenlik standartlarının oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamak, yiyecek-içecek bölümüne alınacak personel ile ilgili olarak insan kaynakları departmanı ile irtibat halinde olmak, bölümün gerekli kıldığı tüm özellikleri içeren kişilerin göreve alınmasını sağlamak, genel müdürün organize ettiği toplantılara katılmak ve kaliteden taviz vermeden etkin bir maliyet kontrol sistemi kurmak” şeklinde sıralanmaktadır (Sökmen, 2010: 48).

I. 4. 2. Restoran Müdürü

Temel sorumluluğu; kahvaltı, öğle ve akşam yemeği organizasyonlarında ve servisinde görev almak ve bu hizmetlerin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak olan restoran müdürünün görevleri “yiyecek- içecek müdürü ile birlikte, servis personelini seçerek işe başlatmak, bütün servis bölümlerini denetlemek ve buralarda servisin kusursuz bir şekilde yürütülmesini sağlamak, servis personelinin dosyalarını tutarak izin, terfi, puan, ücret ve devam durumlarını takip etmek, her ayın belirli bir gününde, departmanında genel bir toplantı yapmak, asistanları ile birlikte mesleki eğitimler düzenleyerek personelin daha iyi yetişmesini sağlamak, işletme yöneticileri ile birlikte toplantılara katılarak onlara bölümü ile ilgili rapor sunmak, personelin vardiyalarını hazırlayarak, çalışmalarını organize etmek, servis bölümlerinin, gerekli en uygun araç-gereçlerle donatılmasını sağlamak, Yiyecek- içecek kartlarını hazırlamak, yiyecek- içecek müdürü ile birlikte uygulanacak olan servis kurallarını belirlemek ve bu doğrultuda servisin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak, yerine göre müşterileri karşılamak, onlara yer göstermek ve mönü kartlarını takdim etmek ve banket birimindeki faaliyetleri yakından takip ederek iyi sonuç alınmasını sağlamak” olarak sıralanmaktadır (Aktaş, 2011: 363-364).

I. 4. 3. Kaptan

Temel sorumlulukları; normal servis sürecinde olduğu gibi yoğun zamanlarda da servis personeline yardımda bulunarak ve onların işlerine motive olmalarını sağlayarak, servisin en iyi derecede yapılmasını sağlamak olan kaptanın genel görevleri “haftalık çalışma çizelgelerini hazırlayarak bunu üstlerine onaylatmak, personel, masa ve ekipmanların kontrolünü ve düzenini sağlamak, eksiklik varsa gidermek, restoranın düzeni için restoran müdürü ile iletişim kurmak, konuklar yerlerine oturduktan sonra, mönüleri sunmak, servisin düzgün ve nazik bir şekilde yapılmasını ve konukların isteklerinin karşılanmasını sağlamak, servis istasyonlarının temizliğini ve gerekli malzemenin stoklanmasını sağlamak, şef garson ve restoran müdürü ile birlikte iş üzerinde eğitim programlarının hazırlanmasını ve yürütülmesini sağlamak” şeklinde sıralanmaktadır (Sökmen, 2010: 49-50).

I. 4. 4. Garson

Garsonların temel sorumlulukları; ekibin bir üyesi olarak, iş arkadaşlarıyla birlikte yiyecek-içecek servisinin en iyi şekilde yapılmasını sağlayarak, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini sağlamak ve restorani en iyi şekilde temsil etmektir (Sökmen, 2010: 50). Görevleri “kılık ve kıyafetinde daima temiz ve düzenli olmak, servis öncesi restorani ve masaları servise hazırlamak, servis öncesi gerçekleştirilen günlük toplantıya katılmak, daima güler yüzlü olmak, müşterilerin masaya oturmasına ve kalkmasına yardımcı olmak, müşterilerin alacakları yemeğe göre içki tavsiye etmek, alınan siparişleri çabuk bir şekilde ilgili birimlere (mutfak-bar) iletmek, servis için hazırlanmış siparişleri mutfaktan ve bardan almak ve servisini yapmak, hizmet vermekle yükümlü olduğu masaları sürekli izlemek ve müşterilerin ihtiyaçlarına anında cevap vermek, müşteri hesap pusulalarını takip etmek, servis arası ve sonrası masaları temizleyip ve servis takımlarını değiştirmek, servis sonrası

masaları boşaltıp ve kirli takımları bulaşıkhaneye gönderilmesinde gerektiğinde komiye yardımcı olmak ve kendisine verilebilecek diğer görevleri zamanında ve eksiksiz yapmak” şeklinde sıralanmaktadır (Mert, 2009: 63).

I. 4. 5. Komi

Genel görevleri; verilen görevleri istenilen standartlar doğrultusunda yerine getirmek ve garsonlara yardımcı olmak (Çakıcı ve diğ., 2002: 107) olan komilerin görevleri “verilen görevleri istenilen standartlar doğrultusunda sürekli biçimde yerine getirmek ve garsonlara görevlerinde ve işlerinde yardımcı olmak, menüler ve ilgili ekipmanlar hakkında bilgi sahibi olmak, istasyon ve malzeme dolaplarında (servant) yapılması gereken işleri eksiksiz olarak yerine getirmek ve istenilen stok seviyesini sürekli sağlamak, yerleri temizlemek ve paspaslamak, mobilyaların tozunu almak vb. temizlik işlerini yerine getirmek, kirli servis malzemelerini bulaşık bölümüne taşımak, konukların restoranı terk etmesinden sonra yeniden masa ve malzeme düzenini sağlamak ve üstlerinin vereceği diğer görevleri yerine getirmek”tir (Sökmen, 2010: 51-52).

I. 4. 6. Stajyer

Yemek ve içki servisi mesleğini öğrenmek için işe girmiş ve bu alanda deneyimsiz personel olan stajyer servis personelinin görevleri “diğer komilerle beraber servis öncesi ve sonrası çalışmaları yapmak, servis malzemelerinin temizliğini ve düzenini sağlamak, ofisi düzenlemek, işletmeyi ve çalışma sistemini tanımak, servisle ilgili bilgi ve becerileri kazanmak, servis esnasında boşalan ve kirli takımları bulaşıkhaneye taşımak, garsonların aldığı siparişleri mutfağa bildirmek ve takip etmek, servis ile ilgili bilgi ve becerileri kazanmak, eğitim çalışmalarına katılmak ve üstlerin verdiği diğer görevleri yerine getirmek” olarak sıralanmaktadır (Çakıcı ve diğ., 2002: 108).

II. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde çalışmanın literatür taraması bulunmaktadır. Öncelikle iş tatmini kavramı ve öneminden bahsedilmektedir. Daha sonra çalışanların genel olarak ne tür sorunlar yaşadıkları ve bu sorunların ne gibi sonuçlar doğurduğu anlatılmaktadır. Son olarak, literatürdeki çalışanların sorunları ve iş tatmini ile ilgili bazı çalışmalara yer verilmektedir.

II. I. İş Tatmini Kavramı

Faaliyette bulunduğu sektör ne olursa olsun, tüm işletmelerde çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olan iş tatmini, çalışanların işlerinin değişik yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamı olarak değerlendirilmektedir. (Eren, 1998: 178). Brown ve Peterson (1993) iş tatmininin, satış yönetimi araştırmalarında en çok çalışılan değişkenlerden birini oluşturduğunu söylemişlerdir. Fakat bu araştırmaların çoğuna bakıldığında, iş tatminine farklı açılardan yaklaşmış ve farklı tanımlar yapılmıştır. Bu yaklaşım ve tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir.

İş tatminin klasik tanımı Locke (1976: 1300) tarafından yapılmıştır ve “kişinin bir iş ya da iş deneyimi sonucu oluşan keyifli ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlanmıştır.

İş tatmini “örgütsel davranış alanında çalışanın işe karşı olan tavırlarından en fazla üzerinde durulan konulardan biridir ve çalışanın işe karşı olan tutumu, iş çevresinin çeşitli yönleri hakkındaki olumsuz veya olumlu değerlendirmesi, bir bireyin işini genel olarak sevme derecesi” olarak da ifade edilmektedir (Seşen, 2010: 201).

Karcioğlu ve Akbaş (2010: 144)’a göre iş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir ürün meydana getirmenin sağladığı mutluluk” tur.

Başka bir tanımlamaya göre iş tatmini, “genellikle işle ilgili sorumluluk duygusu, görev çeşitliliği ve iletişim ile ilgili durumlar”dır (Dormann ve Zapf, 2001: 486).

Robbins iş tatminini, “bir çalışanın, genel olarak işine bakışı” olarak; Greenberg ve Baron ise “çalışanın işiyle ilgili rasyonel ve duygusal reaksiyonları” olarak tanımlamıştır (aktaran Pelit ve Öztürk, 2010: 45). Spector ise iş tatminini, “insanların işlerinden duydukları hoşnutluk derecesini ifade etmek için kullanılan bir kavram” olarak ifade etmektedir (Pelit ve Öztürk).

Scandura ve Lankau (1997: 379)’ya göre ise iş tatmini “çalışanların işiyle ilgili olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucu”dur.

Shamir ve Salomon (1985: 455) iş tatminini, “çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işinin, kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavram” olarak tanımlamışlardır.

Davis (1984) iş tatminini, “çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluklar olarak” tanımlamıştır.

Tüm bu tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda, iş tatminini “çalışanların yaptıkları işe yönelik olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri” olarak tanımlamak mümkündür.

II. 2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş tatmininin özellikle işgücü verimliliği, performansı, işgücü devri, örgüte bağlılık, stres, depresyon, tükenmişlik konuları ile ilişkili olduğu görülmektedir (House, Shane ve Herold, 1996; Fletcher ve Williams, 1996; Scandura ve Lankau, 1997; Shaw, 1999). Babin ve Boles (1996: 68) iş tatminiyle çalışanların performansları arasındaki ilişki ile ilgili ilk yaklaşımların, genellikle mutlu bir çalışanın aynı zamanda verimli bir çalışan olacağı varsayımı üzerine

kurulduğunu ifade etmektedir. Gerçekten de, işinden belli bir oranda tatmin olan çalışanın işini daha da severek yerine getireceği doğal bir durumdur. Aksi bir durumda ise, çalışan büyük bir olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok, ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışanlarda ise, iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların çalışanların psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkili bulunduğu, çeşitli araştırmalar tarafından saptanan bir durumdur (İnce, aktaran Pelit ve Öztürk, 2010: 49).

Çalışan bir kişi, yaşamının önemli bir kısmını çalışma ortamında geçirdiğinden dolayı, kişinin iş ve çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin karşılığı olarak ifade edilen iş tatmini, sonuç olarak kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini, çalışanın başarısı için bir motivasyon sağlayan, örgütsel bağlılığını artıran ve personel devir hızını azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 49). İş tatmininin işletme müşterilerinin işletmeye yönelik çeşitli tutumlar sergilemelerinde de önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Öyle ki Naktiyok ve Küçük (2003: 228) de iş tatmininin, işletmede sinerji yaratarak müşterinin tatmin düzeyinin artmasına da fayda sağladığını belirtmektedir.

Genel olarak iş tatmini çalışanlar ve işletme açısından çeşitli nedenlerden dolayı önem arz etmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında, iş tatmini şu sebeplerden ötürü önemlidir (Kara, 2010: 38):

- Çalışanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istedikleri için, bu istekleri gerçekleşmeyince yaptıkları işten soğurlar,
- Çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarında, psikolojik olgunluğa erişemezler,
- Çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarında hayal kırıklığına uğrarlar,
- İş, insan hayatının odak noktasını oluşturmaktadır,

- İş ve boş zaman birbiriyle yakından ilişkili olduğu için, bir iş yaratıcı değilse, boş zaman geçirmeye yöneliktir,
- İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma; çalışanlarda moralin düşmesine, verimliliğin azalmasına ve sağlıksız bir toplumun oluşmasına neden olur.

İş tatmini işletme açısından düşünüldüğünde ise, aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir (Kara, 2010: 39-40).

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir,
- İş görenler, çalışmaya daha istekli olur,
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler,
- İş görenlerin çalışma arzusu yüksek olur,
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar, böylece iyi bir disiplin kurulmuş olur,
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler,
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar,
- Yüksek moral işgücü devir hızı ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yaparak, işletme maliyetlerini düşürmüş olur.

Sonuç olarak, çalışanın performansını ve sonucunda işletmenin hizmet kalitesini etkilediğinden, iş tatmini önemli bir unsur olmaktadır. Bu durum da, işletmenin iyi bir hizmet vermesi için, öncelikle çalışanın iş tatminini sağlaması gerektiğini göstermektedir.

II. 3. Çalışanların Yaşadıkları Genel Sorunlar

İş tatmini çalışanın işe olan memnuniyeti üzerinde nasıl önemli bir etkiye sahipse, işten, iş ortamından ya da işletmeden tatminsizlik de iş memnuniyetsizliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş tatminsizliği çalışanların bazı sorunlar yaşanmasına yol

açabilmektedir. Oysaki çalışanlara ilişkin sorunları, çalışanlarla birlikte belirlemek ve çözmek, verimliliği daha da artıracaktır (Uslu ve Demirel, 2002: 175). Literatürdeki çalışmaların incelenmesi durumunda, çalışanların genel olarak yaşadıkları tatminsizlik sorunlarının “ekip çalışmasından, iletişimden, güvenden, ücretten, yönetim tarzından, çalışma ortamından, terfiden ve genel motivasyondan” kaynaklanabileceği görülmektedir. Bu sorunlar, aynı zamanda çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerdir. Bu konularda sorun yaşanıp yaşanmamasının ne gibi olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açtığı aşağıda açıklanmaktadır.

II. 3. 1. Ekip Çalışmasından Kaynaklanan Sorunlar

Straub (2002: 9); ekibin, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptan meydana geldiğini ifade etmektedir. Donnollen’a (1998: 20) göre ise ekip, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur.

Günümüz işletmelerinin hepsinde çalışanları motive etmek, onların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalışmasına önem verilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Çıtak, 2010: 42). Öyle ki, işletme içinde güçlü bir ekip kurmak, işletmeye birçok avantaj sağlamaktadır. Bilir (2005: 54) ekip çalışmasının başlıca avantajlarını şöyle sıralamaktadır:

- Ekip üyeleri, işe kendi öz işleri gibi sahip çıktıklarından ekip çalışmasının verimliliği artmaktadır.
- Ekip içerisinde kararlar ortak alındığından, ekip üyelerinin birbirleri arasındaki güven duygusu artmaktadır.

- Ortak amaç ve hedef, ekibin birbirine olan bağılılığını artırarak motivasyonu ve benimsemeyi yükseltmektedir.
- Farklı bilgi ve becerideki insanların ekibin ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları, sinerjiyi ortaya çıkartmaktadır.
- Ekip kavramı, işletme çalışanları ile müşteri ihtiyaçları arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını sağlayarak, çalışanların müşteri isteklerine odaklanmasında etkili olur.
- Ekip yaklaşımı ile çalışanlar daha fazla tatmin olurken, motivasyona ilişkin maliyetlerde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkar.
- Ekip çalışması; kalitenin, üretimin artmasını ve maliyet oranlarının düşmesini sağlar.
- Ekip kavramı, karar alma sürecinin hızlanmasına yardımcı olur.
- Ekip çalışması, çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasını sağlar

İşletmelerde ekip üzerine kurulmuş bir örgüt modelinin uygulanması, motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını da sağlayacaktır. Ekip çalışması, aynı zamanda çalışanların daha az stresli olmalarını sağlamaktadır. Çünkü ekip içindeki rollerinden dolayı sorumluluk sahibi olsalar da, genel olarak başarının sorumluluğu tek çalışandan ziyade, ekibin birçok üyesinin üzerine geçmektedir. Buna bağlı olarak paylaşılan bu sorumluluk da, tek başına çalışanın çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletmekte ve nihayetinde çalışan kendini daha fazla örgütün bir parçası gibi hissetmektedir (Çıtak, 2010: 42). Aksi takdirde, güçlü bir ekip çalışmasının eksikliği durumunda, tüm bu avantajlar dezavantaja dönüşüp işletmenin istemediği sonuçlara yol açabilir.

Restoran işletmelerindeki servis personeli gibi müşteriye hizmet sunan ekipler, müşteriler ile birebir iletişim halinde olduklarından, bu ekipler içerisinde etkin bir iletişimin varlığı, bu ekipleri daha etkin kılacaktır.

Özellikle hizmet işletmelerinde dört nedenden dolayı ekiplere ihtiyaç duyulur. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Katzenbach ve Douglas, 1998: 56):

- Ekipler, ekipteki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; ekiplerin yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.
- Ekipler, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadır. Ekipler değişen olaylara ve taleplere karşı duyarlı oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedir.
- Ekipler, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadır.
- Ekiplerin başarısı, ekip üyelerinin motivasyonunu ve bağlılıklarını arttırmaktadır.

II. 3. 2. İletişimden Kaynaklanan Sorunlar

İletişim, en geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması süreci olarak tanımlanabilir (Eren, 2000: 333; Eroğlu, 2000: 206). Örgütsel yaşamda, gerek bilginin karşılıklı olarak iletilmesinde gerekse çalışanın olumlu tutumlar edinmesinde iletişimin önemli rolü bulunmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). İletişimin olmadığı ya da nadiren yaşandığı işletmelerde belirsizlik meydana gelmektedir. Belirsizlik ise “stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede

örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma” gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Fakat işletme içinde güçlü bir iletişim sağlanır ise, bu olumsuz sonuçlara yol açan belirsizlikle başa çıkabilme olanağı sağlanmaktadır (Schweiger ve DeNisi, 1991: 127).

Çalışan-amir arasındaki iletişim kanalının açık olduğu zaman çalışanların iş tatmin düzeylerinde artış olabilecektir (Kim, 2002: 233; Schweiger ve DeNisi, 1991: 111; Nathan, Mohrman ve Milliman, 1991: 353; Yüksel, 2005: 296). Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, çalışanın sadece amiri ile olan iletişimi değil, birbirleri ile olan iletişimi de çok önemlidir ve çalışanlar birbirleri ile ne kadar çok iletişim halinde olurlarsa, işlerinden memnun olma düzeyleri de aynı oranda artabilecektir (Ege, aktaran Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

II. 3. 3. Güvenden Kaynaklanan Sorunlar

Güven ile ilgili literatür incelendiği zaman, her disiplinin güveni farklı bir şekilde tanımladığı görülmektedir. Fakat güven en basit anlamıyla “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” şeklinde tanımlanabilir (Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts>).

Köy (2011: 16)’e göre güven, “kişileri psikolojik açıdan bir arada tutup, onlara emniyette oldukları duygusu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktör”dür. Güven aynı zamanda, insanlar arası ilişkilerde etkileşimi sağlamada gerekli olduğu kadar psikolojik, sağlık ve gelişim için de gereklidir. Ayrıca güven, işçi-işveren ve işyeri tabanlı ilişkiler gibi sosyal değişimler açısından da oldukça önemli bir yere sahiptir (Köy, 2011: 39).

Son yıllarda işletmelerin başarısında “insan” faktörü önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır ve bu nedenle de “insan” kaynağının ne kadar değerli olduğu anlaşılmıştır ve sonuç olarak işletmeler, sahip oldukları “insan” kaynağına daha fazla önem vermeye

başlamıştır. Çalışanların örgüte sadakatleri, kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi, örgütte meydana gelen değişimleri kabul etmesi ve bu değişimlere uyması, örgütün amaçladığı hedeflere ulaşılması açısından son derece önem teşkil etmektedir. Çalışanların örgüte bağlı olmaları ve sonucunda motivasyonlarının yükselmesi, performanslarını ve verimlerini artıracaktır, bu da beraberinde örgütün istenen hedeflere ulaşması, işten ayrılmaların azalması, rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi gibi olumlu sonuçları doğuracaktır. İşte örgütlerin tüm bu olumlu sonuçlara ulaşabilmesi için güven önemli bir faktör durumundadır (Köy, 2011: 16).

Shaw da bu konuyla ilgili olarak güvenin örgütsel başarı için önemli bir ihtiyaç olduğunu vurgulamış ve çalışanların, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvendikleri müddetçe, işletmede yaşanan değişim sürecine destek vereceklerini ve bu değişim sürecinin getirdiği yenilikleri kabullenip ellerinden geleni yapacaklarını ifade etmiştir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007: 22).

İşletmede oluşabilecek olumsuz sonuçların bile (ücret kesintileri-örgütsel küçülme gibi) oluşturacağı tepkileri şekillendirmede güvenin ne derece önemli olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Demircan ve Ceylan, 2003: 145). Creed ve Miles (1996: 16); örgütlerdeki ilişkilerde, yüksek oranda güvene ihtiyaç olduğunu ve güven eksikliğinin olumsuz sonuçlar doğuracağını belirtmiş ve yöneticilerin düşük seviyeli güvene sahip bir ilişki kurdukları takdirde, kesinlikle başarısızlıkla karşılaşacaklarını ifade etmişlerdir. Astların yöneticilere ve örgüte güveni, yöneticinin etkinliğini artırır. Bu da, astların performanslarının artmasına ve problemlere çözüm üretmede etkili, başarılı olunmasını sağlar. Güvenin oluşmasıyla, kişiler işlerinde daha başarılı olur ve böylece de işten ayrılmalar azalır. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da güvenin artmasıyla beraber artar (Demircan ve Ceylan, 2003: 145).

Sonuç olarak güven hakkında genel bir değerlendirme yapılacak olursa, güven tüm insan ilişkilerinde çok önemli bir yere sahip olduğu gibi; işletmeler açısından baktığımızda da, güvenin olmadığı bir işletmenin uzun süre ayakta kalması zor görünmektedir. Çünkü, kimsenin kimseye güvenmediği bir işletmede olumsuz sonuçlar kaçınılmazdır.

II. 3. 4. Ücretten Kaynaklanan Sorunlar

Ücret, “bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011). Ücretin insanları çalışmaya zorlayan en önemli etkenlerden bir tanesi olması, tartışılmaz bir durumdur (Karaman ve Altunoğlu, 2007:112). Çalışan genellikle aldığı ücretin yeterli olmasına, adil olmasına ve ihtiyaçlarını karşılama derecesine göre işe karşı tutumunu belirlemektedir. Ücretin tatminkâr seviyede olması, çalışanlar için elbette önemli bir durumdur. Fakat alınan ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi belli bir seviyeden sonra miktar açısından değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılım açısından önem taşımaktadır. Çalışan kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olduğunu fark ettiğinde, iş tatminsizliği yaşayacaktır (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Bu durum da, çeşitli sorunlara yol açacaktır.

Ücret faktörünün, ister kamu ister özel olsun bütün işletmelerde iş tatmini üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Yapılan bazı çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir. Örneğin; Gedik, Akyüz ve Batu'nun yaptığı çalışmada (2009), iş karşılığı alınan ücret ve üretilen ürünün niteliği arasında iş tatminini etkileyecek düzeyde bir ilişki belirlenmiş ve yapılan işin karşılığının gerek ücret ve gerekse ortaya çıkarılan ürün ile yakından ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Öte yandan başka bir çalışmada,

Karaman ve Altunoğlu (2007) öğretim elemanlarının aldıkları ücretin, tatmin düzeyini etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucuna varmışlardır. Baş ve Ardiç'in yaptıkları çalışmada da buna benzer sonuç çıkmıştır ve öğretim üyelerinin aldıkları ücret karşısında iş tatminlerinin etkilendiği sonucuna varmışlardır (Çıtak, 2010). Sü (1999) konaklama sektörü çalışanlarının ücret sorunu yaşadıklarını ve bunun tatminsizliğe yol açtığını belirtmiştir. Bir başka çalışmada Yumuşak (2008), Bandırma ilçesindeki bir gıda işletmesi çalışanlarının aldıkları ücretten tatmin oldukları zaman, iş tatmin düzeylerinin de arttığı sonucuna varmıştır.

Çalışanların ücrete ilişkin sorunlar yaşamaması, genel olarak aşağıdaki sorunları da beraberinde getirmektedir (Sü, 1999: 68-69):

- Çalışan, işini zevksiz ve isteksiz bir şekilde yapar,
- Çalışanlar arasında hoş olmayan çekişmeler meydana gelir,
- Çalışan, başka bir işletmede iş aramaya başlar,
- Ücretin çalışanlar arasında haksız bir şekilde dağılımı, çalışanlarla yönetimin arasını açabilir,
- Çalışan hak ettiği ücreti almadığını düşündüğü zaman, çalıştığı işletme hakkında olumsuz reklam yapabilir,
- Çalışan hak ettiği ücreti almadığını düşündüğü zaman, diğer çalışanlara da yönetimi kötüleyebilir,
- Genel olarak çalışanın olumsuz tutumlarından ötürü, işletmenin verdiği hizmetin kalitesi düşebilir,
- Düşük bir ücretle çalıştığını düşünen çalışan işi bırakabilir ve bunun sonucunda işletmedeki işler aksayabilir.

Tüm bu olumsuzlukların yaşanmaması için işletmelerin, ücret sorununun yaşanmamasını ya da böyle bir sorun varsa, bunun en kısa zaman içerisinde çözüme kavuşmasını sağlamalarının gerektiği düşünülmektedir.

II. 3. 5. Yönetim Tarzından Kaynaklanan Sorunlar

İşletme yöneticilerinin esas görevlerinden biri, çalışanların istekli ve verimli bir şekilde çalışmalarını için gerekli olan ortamı hazırlamaktır. Çünkü yönetici, kişinin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktör durumundadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Yapılan araştırmalara göre, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu işletmelerde dahi, sadece yönetici ve yönetim tarzının iyi olması, çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir ve bu durum da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Erdil ve diğ., 2004: 19).

Otoriter bir yönetici olmak, bazen işe yarayabilir. Fakat çalışanları devamlı otoriter bir tavırla yönetmeye çalışmak, onların yönetime olan güvenini ve bağlılığını azaltacağı gibi, performanslarının düşmesine de neden olacaktır (Uslu ve Demirel, 2002: 175).

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Çünkü takdir edilmek, insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998: 421). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Chin ve diğ., 2002: 373).

Çalışanların yönetim tarafından alınacak kararlara katılımı da sorunlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin bu durumu dikkate alarak, çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlamaları ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkân tanıyacak düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir (Nicholsan, 2003). Öyle ki, çalışanların alınacak kararlara katılımı, örgüt iklimini yumuşatır, verimi artırır, örgüte bağlılığı artırır, örgüt içindeki çatışmaları azaltır, daha iyi iletişim ve etkileşim sağlar (Gödelek, 1988: 34). Aksi takdirde, iş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve çalışanın takdir etmeyen yöneticiler çalışanların iş tatminsizliği gibi sorunlar yaşamalarına yol açmaktadır.

II. 3. 6. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar

Çalışma ortamı, çalışanların sorun yaşayıp yaşamamaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Burada çalışma ortamından kasıt “çalışılan işletmedeki arkadaşlık ortamı ve çalışılan yerin fiziksel özellikleri”dir.

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar (Aydın, 2000: 13). Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde olduğundan, çalışanın çalışma ortamında dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulması iş tatminini arttırmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Öte yandan Rocca ve Kostanski de, işinden tatmin olmayan ve işletme içinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan kişide, yüksek düzeyde moral ve motivasyon bozukluğu yaşandığını vurgulamıştır (aktaran Ardıç ve Polatlı, 2008: 75).

Çalışanın çalışma ortamını ilgilendiren faktörlerden bir diğeri fiziki faktörlerdir ve bunlar maddi çevre olarak isimlendirilmektedir. Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği

açısından uygun ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde, iş gücünün verimi olumlu yönde etkilenecek, aksi durumda azalacaktır. İş yerinin aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, soğukluk ve nem yönünden yeterli olması, kullanılan üretim sisteminin ergonomik açıdan uygunluğu fiziki açıdan ele alınması gereken en önemli unsurlardır (Yumuşak, 2008: 244). İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemli bir unsurdur (Kara, 2010: 65). Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996: 245).

Yönetimin çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için, iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye ve fiziki çevreyi çalışanların lehine düzenlemeye yönelik çaba harcaması, iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır.

II. 3. 7. Terfiden Kaynaklanan Sorunlar

Terfi, kişinin daha üst konumdaki bir göreve getirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Terfi sayesinde, çalışan başarılı olduğunu ve ileride başarılı olacağını tahmin edebilir. Terfi alan bir çalışan beraberinde daha iyi statü, daha iyi bir sosyal saygınlık ve maaşı da elde etmiş olacaktır (Sü, 1999: 55). Eğer o çalışan, kendini bir üst pozisyonda çalışmaya hazır hissetmiyorsa veya bir üst pozisyon için yeterli beceriye sahip olmadığını düşünüyorsa iş tatmini düşebilmektedir. Dolayısıyla, terfiyi hak ettiklerini düşünen diğer çalışanlar da, böyle bir çalışanın terfi edilmesinin adil olmadığını düşünmekte; bu durum ise çalışanın çalışma isteğini azaltmakta ve işlerinde tatminsizliğe yol açabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

Kaya (2007) tarafından Türkiye’de Akdeniz’in doğusunda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların iş tatminlerini ölçebilmek amacıyla yapılan çalışmada; çalışanların çalıştıkları otelde terfi edebilme olanaklarını pek yeterli görmediklerini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç, çalışanların terfi fırsatlarının yetersizliği ve bu durumdan duydukları tatminsizliğin bir göstergesi olarak ileri sürülmüştür.

Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Bu tür durumlarda, tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır (Eren, 2008). Çünkü çalışılan işletmedeki terfi imkânlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu, araştırmalar tarafından desteklenmiştir. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, yapılan iş tekdüzeleşeceği ve buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacakları için, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler.

Bu nedenlerden ötürü, işletmelerde terfi olanağının olması, çalışanların motivasyonunu arttıracığından büyük bir önem arz etmektedir.

II. 3. 8. Motivasyondan Kaynaklanan Sorunlar

Yukarıda açıklanan sorunları genel olarak “motivasyon” başlığı altında toplamamanın mümkün olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, bir yöneticinin kurumunda yapması gerekli en önemli işlevlerden biri verimliliği artırmaktır ve verimliliği artırmada en önemli öge ise motivasyondur. Motivasyon “çalışanların mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödümler” olarak tanımlanabilir (Garih, 2000: 65).

Oğraş'a (2001) göre, tam istihdamın mümkün olduğu, nitelikli iş gücü istihdamının genişlediği endüstri toplumlarında, işletmelerin en fazla verimi elde edebilmesi için, çalışanların iş tatminine önem vermesi gerekir (Soykenar, 2008: 50). İşletmenin türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun, günümüzde yöneticilerin motivasyon süreci ile ilgilenmeleri bütün işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü yöneticinin başarılı olabilmesi astlarının başarılı olmasına bağlıdır. Başka bir şekilde açıklamak gerekirse; yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar çerçevesinde çalışmalarına, bilgi, beceri, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu durumda, kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Öyle ki, Özdemir ve Muradova da (2008: 150) motive olmayan bir çalışanın verimli olabilmesinin ve yüksek performans göstermesinin beklenmemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

İşletme yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve ihtiyaçları anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için çalışanlardan gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem çalışanların ihtiyaçları karşılanmış olacak, hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır. Yöneticinin çalışanları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesinin en büyük faktörü ise motivasyondur (Yumuşak, 2008: 246).

Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadır (Yumuşak, 2008: 246). Öyle ki, Williams James çalışanların sadece yeteneklerinin %20 ile %30 arasındaki bir bölümünü iş için kullanmakta olduklarını, fakat yüksek motivasyona sahip çalışanların yeteneklerinin %80 ile %90 arasındaki bir bölümünü iş için kullanmakta olduklarını tespit etmiştir (aktaran Çıtak, 2010: 4).

Çalışanları motive etmenin esas amacı, çalışanların daha çok çalışma isteği yaratan faktörlerin neler olduğunu bularak, ihtiyaçlarını mümkün olduğunca gidermek ve her gün işlerine istekli bir şekilde gelerek çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1984: 66). Yöneticilerin de çalışanların motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sağlamak için, onların bazı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar. Bu istek ve ihtiyaçları “ücret, gelecek garantisi, takdir, aidiyet, işin kendisi, yükselme arzusu, iyi çalışma şartları, adil ve eşit muamele, kişisel sorunlara ilgi ve kendini gösterme” şeklinde sıralamak mümkündür (Sü, 1999: 52). Sonuç olarak, yöneticilerin çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının birbiriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ve işine motive olmamış bir çalışanın iyi bir performans da göstermeyeceğini unutmaması gerekir. Bu nedenle motivasyon sorununun yaşanmaması için gerekli çabayı göstermesi düşünülmektedir.

Çalışanlar günümüzde kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm işletmeler için oldukça önemlidir. Bu nedenle, gerek kâr amacı güden gerekse gütmeyen işletmelerin tamamının başlıca politikasının, çalışanların sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanları her yönden tatmin etmektir (Toksarı, 2011: 156). Çünkü kendisine uygun bir işyeri sunulmayan, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağı sağlanmayan çalışanlar, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır (Tanrıverdi, 2006: 2). Nitekim Taner (1993), Aziz, Goldman ve Olsen (2007), Filiz ve Çemrek (2008) ve Pelit ve Türkmen (2008) gibi araştırmacılar, otellerde ve tez yemek (fast-food) işletmelerinde çalışan memnuniyeti, tükenmişliği gibi konular üzerinde yoğunlaştıkları araştırmalarında, çalışanların işletmede çok önemli bir rol oynadığını belirtmişler ve yaptıkları çalışmalarda bu görüşlerini destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. Eren (2000), stresli ortamlarda çalışan personelde psikolojik doyumsuzluk oluştuğunu ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarının ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Oysaki Uçkun, Pelit ve Emir

(2004) çalışanların gerek çalışma ortamından gerekse yöneticilerinden memnuniyetleri arttıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağını, böylelikle örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durulduğunu belirtmektedir. Şenatalar'a göre; iyi bir şekilde motive olmuş çalışanın moralinin yüksek olduğu bir iş ortamında çalışması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapacaktır (aktaran Dinler, 2010):

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- Çalışanlar, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- Çalışanların çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar.

Çalışanların moral açısından iyi durumda çalışması, işletme maliyeti açısından da önemli bir etkidir. Çünkü yüksek moral işgücü devir hızı ve devamsızlığını azaltır, buna bağlı olarak da işletme açısından katlanılan maliyet azalır. (Dinler, 2010: 27).

Yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan çalışanların; müşterilere karşı anlayışlı, nazik olmaları; tutum ve davranışları ile konukseverliği yansıtabilmeleri beklenmektedir (Atak, 2006: 2). Fakat çalışanların işletme beklentilerini karşılayabilmeleri için, öncelikle çalışanların beklentilerinin karşılanması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü çalışanların beklentileri çeşitli nedenlerle karşılanamadığında; çalışanlar duygusal tükenme,

duyarsızlaşma ve kişisel başarı düşüklüğü yaşamaktadır (Altay, 2009: 2; İçigen ve Uzut, 2012: 108). Bu durum da, çalışanın performansına yansiyacaktır.

İlgili literatür incelendiğinde, genel olarak çalışanların çeşitli beklentilerinin karşılanmadığı ve bunun sonucunda mesleki tükenmişlik olgusunun ortaya çıktığı üzerinde durulmaktadır. Ay ve Avşaroğlu (2010: 1173) mesleki tükenmişliğin nedenlerinin, içsel ve dışsal olarak ele alınabileceğini belirtmektedirler. İçsel açıdan bakıldığında; yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çocukların durumları, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, isteklendirme, kişilik, performans, kişisel yaşamda karşılaşılan stres, iş doyum ve üstlerinden gördüğü destek gibi etmenler, içsel nedenler olarak sayılabilir. İşin niteliği, çalışılan iş yeri tipi, çalışma süresi, iş yerinin özellikleri, iş yükü, rol belirsizliği, karara katılamama, sosyal ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler ise tükenmişliğin dışsal nedenleri olarak gösterilebilir (Ağaoğlu ve diğ., 2004). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, tükenmişliğin genel olarak çalışanın iş ya da işyeriyle ilgili tatminsizliğinden kaynaklandığıdır. Burada özellikle işletme yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Öyle ki, yöneticilerin özellikle müşterilerle etkileşim halinde olan çalışanlarla olumlu iletişim halinde olmaları, uzun süreli müşteri ilişkilerinin de olumlu yönde gelişmesine yardımcı olacak (Wu ve Liang, 2009), ayrıca işletmenin ekonomisini de artıracaktır (Brown ve diğ., 2002; Kang ve Hyun, 2012: 772). Bu nedenle; yöneticiler çalışanlarına destek olmalı ve çalışanları iyi bir şekilde motive etmelidir. Çünkü; motivasyon, çalışanın müşterilere hizmet etme davranışında etkili olan önemli bir faktördür (Kim, 2009).

II. 4. Çalışanların Yaşadıkları Sorunların Sonuçları

Çalışma yaşamında iş tatminsizliği, birçok olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer sorun olarak görülmektedir (Yüksel, 2003: 262). İş hayatında insan

istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. Kendisine uygun iş verilen kimse maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin etme olanağını elde etmiş olacaktır. Arzu ve ihtiyaçlarını tatmin olanağı bulamayan kişi, olumsuz birtakım tutumlar içine girebilecektir (Eren, 2001). Bu olumsuz tutumlar aynı zamanda iş tatminsizliğinin de sonuçlarıdır ve aşağıda açıklanmaktadır:

II. 4. 1. İşe Geç Gelme/Devamsızlık

İş tatminsizliğinin sonuçlarından biri işe geç gelme ve devamsızlıktır. Genel anlamıyla işe devamsızlık “bazı çalışanların işlerini tamamen terk etmeden, belli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmemeleri” olarak tanımlanabilir. Normal zamanlarda çalışanların işe gelmesi gerekirken, iş tatminsizliğine bağlı olarak çeşitli bahaneler yaratarak devamsızlık yaptıkları görülmektedir (Eroğlu, 2000: 336). Özellikle hizmet sektöründeki işletmelerde, işletmedeki her personelin uzman olduğu bir alan vardır ve bir sonraki işin yapılabilmesi için bir evvelki işin yapılmış olması gerekir. Bu nedenle çalışanların işe geç gelmesi ya da devamsızlık yapması işletmeyi zora sokan sonuçlar doğurabilmektedir.

Geç gelme ve devamsızlık, çalışanların iş tatminsizliği ile yakından ilgilidir. Birçok durumda çalışan yeni iş aradığı için işine devamsızlık yaptığından dolayı, devamsızlık iş hareketlerinin bir öncüsü olarak düşünülür (Hatipoğlu, aktaran Kara, 2010: 85). Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı, kısaca mutluluğu açısından da büyük önem taşımaktadır (Eren, 2001).

II. 4. 2. İş Kazaları/Hata Yapma

Çalışanın iş tatminsizliği yaşaması, iş kazaları ve hata yapma üzerinde oldukça etkilidir. İşyerlerindeki beklentileri karşılanmayan çalışan iş tatmini elde edemez ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içine girer. Bu nedenle yaptığı işte gereken özeni ve dikkati göstermez. Bunun sonucu olarak da hata ya da kaza yapma ihtimali artar (Kara, 2010: 88).

II. 4. 3. İşe Yabancılaşma

Davranış bilimcileri yabancılaşmayı “çalışanların çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, aynı zamanda hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” olarak ifade etmekte. Yabancılaşmayı daha basit bir şekilde açıklamak gerekirse “esas itibariyle kişilerin pasif bir geri çekilme davranışı” olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2000: 337).

II. 4. 4. İş Gücü Devir Hızı

İşgücü devir hızı, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Eren, 2001). İşgücü devir hızını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları “daha iyi ücret, daha iyi iş” gibi kişisel isteklerdir. İş tatminine bağlı olarak işten ayrılmalar, bu kişisel istekler faktörlerinin içinde değerlendirilmektedir (Kara, 2010: 86).

Eroğlu’na (2000: 335) göre işgücü devri, kendini tatmin olmamış ve gerilim altında hisseden bazı çalışanların, çalışma hayatının sıkıntı ve baskısından kurtulmak için başvurdukları yollardan biridir. İşgücü devir hızı, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde, istenmeyen bir durum meydana getirmektedir. Çünkü işten ayrılan çalışanın, işe alınması, eğitimi ve kalifiye hale gelmesi, acemilik döneminde yapmış olduğu hatalar da göz önünde bulundurulursa, işletmeye bir maliyeti söz

konusudur. Eren (1991) de işten ayrılan çalışanın yerine yeniden bir eleman alınması söz konusu olduğunda, işe alım maliyetleri, yeni alınan çalışanın eğitimi, acemilik döneminde yapmış olduğu hatalar ve tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü de ilave edilirse, işgücü devrinin işletmeye büyük ölçüde zarar verdiğini belirtmektedir (Kara, 2010: 87). Aynı şekilde Lundberg ve Armataş da, işi bırakma maliyetinin işletme için büyük bir maliyet unsuru olduğunu ve astlardan üst görevlere doğru çıkıldıkça arttığını söylemektedir (Taner, 1993: 22).

II. 4. 5. Psikolojik Sorunlar

İşten tatminsizlik ve bunun sonucunda yaşanan sorunlar, çalışanın ruh sağlığının bozulmasına ve psikolojik sorunlar yaşamasına neden olur. Tatminsizlik, çalışanlarda değişik düzeylerde stres meydana getirir.

Stres “kişinin verimliliğini, etkinliğini, kişisel sağlığını ve iş kalitesini etkileyen fiziksel ve zihinsel bir durumdur ve kişi ile çevresinin etkileşimini içeren, tutum ve davranışlarına yön veren bir güç ya da organizmanın bazı uyarıcılar tarafından bedensel ve zihinsel sağlığının tehdit edilmesi ile ortaya çıkan bir durum” olarak tanımlanır. Stres, iş tatminsizliğinin yarattığı olumsuz duyguları davranışa dönüştürüp çevresine yansıtamayan çalışanlarda, iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak meydana gelir. Fraser (1983) iş tatmini ve iş stresi kavramlarının birbiriyle paralellik gösterdiğini; çünkü hem iş tatminine hem de iş stresine iş ortamındaki çeşitli uyarıcıların sebep olduğunu ifade etmektedir. Herzberg de özellikle iş koşulları, yönetim politikası, yöneticilerle ilişkiler, ücret, iş güvenliği ile ilgili durumlar çalışanın ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde değilse, iş tatminsizliğinin ortaya çıkacağını ve buna bağlı olarak da yaşanacak stresin artacağını belirtmektedir (Kara, 2010: 88).

II. 5. Çalışanların İş Tatmini ve Sorunları İle İlgili Çalışmalar

Literatür incelendiği zaman, iş tatminiyle ilgili birçok çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Örneğin Tarlan ve Tütüncü (2001); başarımlı değerlendirme uygulayan ve İzmir’de faaliyet gösteren 2 beş yıldızlı otelde çalışanların iş tatminini ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda; iş tatminine etki eden faktörlerin “işin kendisi, amirler, ücret, iş arkadaşları ve terfi olanakları” olduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırmaya göre; çalışanların işlerinden memnun olup olmamaları “işin kendisiyle, amirlerle, ücretle, iş arkadaşlarıyla ve terfi olanaklarıyla ilgili” sorun yaşıyor yaşamamalarına bağlıdır. Başka bir çalışmada Emir ve Baytok (2004), otel işletmelerindeki çalışanların iş tatminini ölçmeyi hedeflemişlerdir. Bu amaçla, Afyon’daki üç turistik otel işletmesinin çalışanları üzerinde anket uygulaması yapmışlardır. Araştırma sonucunda en büyük kriter “ücret” olmak üzere, “gelişme ve yükselme olanakları, fiziki olanaklar, çalışma ve sosyal olanaklar, yönetim biçimi, ücret ve iş arkadaşları” kriterlerindeki olumlu yönde bir gelişmenin, çalışanların iş tatminini artırdığı sonucuna varılmıştır. Yani, bu çalışmaya göre çalışanların ücret, kariyer olanakları, fiziki olanaklar, çalışma ve sosyal olanaklar, yönetim biçimi ve iş arkadaşlarıyla ilgili yaşadıkları bir sorunun, iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahiptir. Kuşlivan ve Kuşlivan (2005) da yaptıkları araştırmada, otel işletmelerinde çalışanların tatminini belirleyen iş ve işletme ile ilgili değişkenlerin iş tatminini açıklamadaki görece önemini ortaya koymayı amacıyla bir model oluşturmuşlardır. Araştırma modelindeki iş tatminini etkileyen değişkenler “insan kaynakları yönetimi uygulamaları (seçici, kapsamlı ve profesyonel işe alma, eğitim, ücret, sosyal haklar, işletme içi terfi olanakları, kariyer yönetimi, kararlara katılım, performans değerlendirme ve iş güvencesi), sosyal ilişkiler (amirin desteği ve çalışma arkadaşlarının desteği), stres faktörleri (rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü, işi yapmak için gerekli kaynak (araç-

gereç) eksikliği ve roller arası çatışma), yapılan işin özellikleri ve fiziksel ortam (fiziksel çalışma ortamı ve personel kullanım alanları) dır. Bu amaçla geliştirdikleri modeli, Nevşehir’de faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerdeki yönetici dışındaki tüm çalışanlara anket uygulamasıyla test etmişlerdir. Araştırma sonucunda, otel çalışanlarının iş tatmini üzerinde en çok etkiye sahip değişkenlerin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve sosyal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Stres faktörleri, işin özellikleri ve fiziksel ortam ile ilgili değişkenlerin ise iş tatminini açıklama açısından önemli olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007); yiyecek-içecek bölümünde çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde bazı demografik özelliklerin ne derece belirleyici olduğunu ortaya koymayı, ayrıca iş tatminini olumlu veya olumsuz anlamda etkileyen faktörleri belirleyebilmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla Adana ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek bölümlerinde görev yapan çalışanlar üzerinde anket uygulaması yapmışlardır. Araştırma sonunda; cinsiyet kapsamında, işin her zaman meşgul etmesi, yapılan işin karşılığında alınan ücret, terfi olanakları ve yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yaş gruplarına göre ise, 31 yaş ve üstü çalışanların yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi, alınan ücret, terfi ve kendi yöntemlerini kullanabilme açısından memnuniyet düzeyleri, 30 yaş ve altı çalışanlara göre daha düşük çıkmıştır. Araştırmanın diğer sonucu; iş tatminsizliğine yol açan faktörlerin başında ücret ve terfi imkânı gelmesidir. Kısaca Adana’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek bölümü çalışanlarına göre bir işten memnun olup olmama özellikle “işin yorucu ve uzun olması, ücret, terfi imkânı” faktörlerine bağlıdır. Eğinli (2009) kamu ve özel sektördeki çalışanların iş tatmin düzeylerini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin önem sırasını belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, “ücret” ve “cinsiyet”in iş

tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaçla, İzmir’de faaliyet gösteren 3 kamu, 2 özel kurum çalışanlarına anket uygulamıştır. Çalışma sonunda, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde “ücret” faktörünün iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada Kim, Murrmann ve Lee (2009), otel çalışanlarının yaptıkları iş stresi (rol stresi) ve iş tatmini arasındaki ilişkide cinsiyet ve örgütsel düzeyin aracı etkisini araştırmışlardır. Bu amaçla, Kore Cumhuriyeti’ndeki 320 otel çalışanına anket uygulamışlardır. Çalışma sonucunda, iş stresinin (rol stresi) iş tatmini üzerindeki etkisinin kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, özellikle kadın çalışanların yaptıkları işe yönelik yaşadıkları bir sorunun, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir çalışmada Pelit ve Öztürk (2010); şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla, Türkiye’nin şehir ve sayfiye bölgelerinde faaliyet gösteren toplam 114 tane 5 yıldızlı otel işletmesindeki 1854 çalışan üzerinde anket uygulamışlardır. Araştırmaya katılan çalışanların özellikle ücret, kendi kararlarını uygulayabilme, şirket politikaları ve terfi olanakları gibi konularda tatmin olmadıkları sonucuna varılmıştır. Çalışmada, çalışanların en olumlu görüşlerinin “iş yeri şartları (fiziksel şartlar) ve iş ortamındaki kişilerin birbirleriyle anlaşması”, en olumsuz görüşlerinin ise “ücret” konusunda olduğu tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada Yang (2010); çalışanların iş tatmininin nedenlerini ve sonuçlarını incelemiştir. Yang bu çalışmasında iş tatmininin nedenlerini “rol belirsizliği ve çatışma, tükenmişlik, sosyalleşme ve özgür olarak çalışma” olarak; iş tatmininin sonuçlarını ise “etkili ve devamlı bağlılık, devamsızlık ve iş bırakma niyeti” olarak belirlemiştir. Bu değişkenler çerçevesinde hipotez geliştirmiştir. Geliştirilen hipotezlerde “rol belirsizliği ve çatışma, tükenmişlik ve sosyalleşmenin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini; sosyalleşmenin ve özgür şekilde çalışmanın iş tatminini

olumlu yönde etkilediği” belirtilmiştir. Ayrıca iş tatmininin etkili ve devamlı bağlılığı olumlu yönde, devamsızlığı ve iş bırakma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu amaçla, Tayvan’da faaliyet gösteren 11 uluslararası turistik oteldeki çalışanlara anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda; “rol çatışması, tükenmişlik, sosyalleşme ve özgür şekilde çalışma”nın önemli ölçüde iş tatmini sağladığı, fakat rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, iş tatmininin düşük düzeyde iş bırakma niyetine neden olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bir diğer çalışmada Toksarı (2011), Nevşehir ilinde faaliyet gösteren iki farklı hizmet işletmesindeki çalışanların çalıştıkları iş yerlerinden ne derecede tatmin olduklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; en büyük yüke sahip faktörün “motivasyon” olduğu, bu faktörü sırasıyla “yöneticinin adaletli davranışı (adalet)”, “samimiyetlik-duygudaşlık”, “sosyo kültürel faaliyetler” faktörlerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmaya göre, çalışanların tatmin düzeyinin yaş kriterine göre farklılık gösterdiği, genç çalışanların ücretlendirme politikasından yeterince memnun olmadığı belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucu, çalışanların tatmin düzeyinin eğitim kriterine göre farklılık gösterdiği ve yönetim kademesinin eğitim seviyesi düşük olan çalışanların düşünce ve fikirlerine yeterince önem vermediğidir. Çalışanların tatmin düzeyinin cinsiyet kriterine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, çalışanların tatmin düzeyinin iş yerindeki çalışma pozisyonuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiş, üst kademedeki çalışanların alt kademedeki çalışanlara göre iş yerinin koşullarından daha fazla tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları işi bırakma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Jung ve Yoon (2013), bir aile restoranında çalışanların memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti ve sadakati arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu amaçla geliştirdikleri hipotezlerde “çalışan memnuniyetinin müşteri

memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde olumlu şekilde ve önemli bir etkiye sahip olduğunu” belirtmişlerdir. Bu amaçla restoranlarda çalışan personele ve restoran müşterilerine anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, “çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu, ancak çalışan memnuniyetinin müşteri sadakati üzerinde doğrudan önemli bir etkisi olmadığı” bulunmuştur.

Çalışanlar işe yönelik tatminsizlik yaşadığında, işletme içinde çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlar, sektörlere göre benzerlik göstermesinin yanında değişebilmektedir. Örneğin Sü (1999), yapmış olduğu araştırmada, konaklama sektöründeki çalışanların sorunlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu nedenle, Antalya'nın Tekirova Bölgesi'nde ve Fethiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personele (62 kişi) anket uygulamıştır. Araştırmaya katılan personelin çoğu, “sosyal faaliyetlere ayrılan zaman, yetersiz personel, fazla işyükü, uzun çalışma saatleri, çalışma ortamı (çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, departman yöneticileriyle ilişkiler, işyerindeki monotonluk, motivasyon eksikliği, fiziksel zorluklar), amirler/yöneticiler tarafından takdir edilme, terfi imkanı, yönetimin ilgi ve desteği” konularında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 62 personelin tamamı, aldıkları ücretten memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Öte yandan Tanrıverdi (2006), sanayi işletmelerinde alt kademe çalışanlarda görülen işle ilgili tatminsizlikleri ve şikâyetleri araştırdığı çalışmasında, Sakarya Yöresi'nde faaliyet gösteren Sakarya Sanayi Odası'na bağlı üretim işletmelerinde görev yapan çalışanlara anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan çalışanların “yetersiz ücret, yapılan iş sonunda yönetici tarafından takdir edilmeme, yeterli ve doyurucu bir ödüllendirme sisteminin olmayışı, çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanılmaması, yetersiz dinlenme zamanı, çalışanların şikâyetlerine ve sorunlarına amirler tarafından önem verilmemesi” gibi sorunlar yaşadıkları

bulunmuştur. Bu çalışma sonucuna bakıldığında, bu araştırmaya katılan çalışanlara göre, çalışanların “ücret, takdir edilme, ödüllendirme-performans değerlendirme, çalışanlara değer verilmesi” konularında yaşadıkları sorunlar, iş memnuniyetsizliklerini etkilemektedir. İzgi ve Olcay (2008) ise; çalışma koşullarının önemini ortaya koydukları çalışmada, Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmaya katılan çalışanların yarıya yakını çalışanlar arasında ayırım yapıldığını ve ücret ile ilgili sorun yaşadıklarını belirtmiştir. Diğer bir deyişle, bu araştırma sonuçlarına göre Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlar “çalışanlar arası adam kayırmacılık ve ücret” konusunda sorun yaşadıklarını belirtmektedirler. Çakıcı ve Ertuş (2011) da araştırmalarında, tez yemek (fast-food) işletmeleri çalışanlarının ne tür sorunlar yaşadıklarını tespit etmeye çalışmışlardır. Bu amaçla çalışanların sorunlarını belirlemek üzere bir ölçek geliştirmişlerdir. Daha sonra Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren tez yemek işletmelerindeki çalışanlara anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda; tez yemek işletmelerinde çalışanların “performans değerlendirmeyle, motivasyonla ve çalışma koşullarıyla” ilgili sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir.

III. BÖLÜM: MERSİN ŞEHİR MERKEZİNDEKİ LÜKS RESTORANLARDA ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN SORUNLARININ TESPİTİ

III. 1. Araştırma Probleminin Tanımı, Araştırmanın Amacı ve Önemi

III. 1. 1. Araştırma Probleminin Tanımı

Hizmet işletmelerinde tüketici memnuniyeti, işletmelerin önemsedığı konulardan biridir (Filiz ve Çemrek, 2008: 60). Fakat, tüketicileri memnun etmenin yolu da çalışanları memnun etmekten geçmektedir (Aziz, Goldman ve Olsen, 2007: 755). Uçkun, Pelit ve Emir (2004: 44) de bu görüşü destekleyerek, restoran sektöründe işlerin çoğu hizmete yönelik olduğundan, yöneticilerin çalışanlarını motive edebilmeleri için, çalışanların işlerinden memnun ve mutlu olmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Öyle ki, restoran işletmelerinde çalışanların memnuniyetsizliği, performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aziz, Goldman ve Olsen, 2007: 755). Bu nedenle, iş ve/veya işletmeyle ilgili memnuniyet çalışanlar için önemli bir unsur haline gelmektedir (Taner, 1993: 22).

Bir işletmede, her çalışanın işe ve işletmeye karşı tutumunu belirleyen faktörler farklılık göstermektedir. Fakat bu faktörler genel olarak “ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı, iş arkadaşları, ödüller, işe katılımlar, verimli çalışma ve görevlerin belirlenme sistemi” şeklinde sıralanabilir (Pelit ve Türkmen, 2008: 118). Bir görüşe göre restoran sektöründe çalışanların yaşadıkları genel sorunlar, “iş ortamı koşulları, örgütsel yapı, görev belirsizliği, görev çatışması, zayıf yönetim, zayıf iletişim, sorunlu müşteriler ve aşırı iş yükü” dür (Brymer, Perrew ve Johns, 1991; Zohar, 1994; Law, Pearce ve Woods, 1995). Uslu ve Demirel’e göre (2002) ise, küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların genel sorunları; “çalışanlar arasındaki ekip çalışmasının zayıf olması, iletişim eksikliği, bilgi yetersizliği, güven ortamının olmayışı, çalışanların motivasyonunun sağlanamaması, çalışanların hak ettikleri ücreti alamamaları, çalışanlar ile

üst yönetimin amaç ve hedeflerindeki farklılıklar ve çalışanlar arasındaki adam kayırmacılık”tır.

Wu ve Liang (2009), müşterilerle etkileşimde bulunulan diğer restoranlardaki servis personeli ve diğer sektör çalışanlarıyla karşılaştırıldığında, lüks restoranlardaki servis çalışanlarının müşteri memnuniyeti üzerinde çok daha büyük bir öneme sahip olduğunu ampirik olarak bulmuşlardır. Lüks restoranlarda, kişiye özel hizmet ve olası tüm problemlerin ortadan kaldırılmış olması, müşteri memnuniyetinin ayrılmaz bir parçasıdır (İnelmen, 2009: 56). Dolayısıyla, hizmet kurtarma lüks restoranlardaki personelin en önemli yönlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Hizmet kurtarma “alt kademedeki personelin hizmetle ilgili aksaklıkları çözmesi ve memnun olmayan müşterilerin memnuniyetlerini sağlaması”dır (İnelmen, 2009: 56). Öte yandan, lüks restoran müşterileri yüksek beklentilere sahiptir ve bu tür yüksek müşteri beklentilerini karşılamak ise, servis personelinin olumlu tutum sergilemesi ile mümkün olmaktadır (Davis ve diğ., 2000). Servis personelinin bu tür olumlu tutumlara sahip olması için de, öncelikle işinden tatmin olması ve herhangi bir sorun yaşamaması gerektiği düşünülmektedir.

III. 1. 2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın esas amacı, lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarını tespit etmektir. Esas amacının yanında, çalışmanın bazı alt amaçları da bulunmaktadır. Alt amaçlardan biri, lüks restoranlarda çalışan servis personelinin bahsedilen sorunları hangi sıklıkla yaşadıklarını ve bu sorunların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Çalışmanın alt amaçlarından bir diğeri de, lüks restoranlardaki servis personelinin genel iş tatmin düzeyini ve servis personelinin yaşadıkları sorunların genel iş tatmin düzeyine etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

III. 1. 3. Araştırmanın Önemi

İlgili literatür incelendiğinde, restoran işletmelerini uygulama alanı olarak almış birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Ancak, bu çalışmaların çoğunun genellikle tüketici memnuniyeti ya da çalışanların işlerinden memnuniyeti, motivasyonu, tükenmişliği ya da yönetilmesi üzerinde yoğunlaştığı, çalışan sorunlarının göz ardı edildiği görülmektedir. Nitekim çalışanların işlerinden memnun olması için, sorunlarının giderilmesi ya da minimum düzeye indirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bunun için de, öncelikle çalışanların ne tür sorunlar yaşadıkları belirlenmelidir. Öyle ki; çalışanların sorunlarının belirlenmesi ve buna dikkat çekilmesi, sunulan hizmet standardını ve sonucunda müşteri memnuniyetini etkileyebileceğinden, büyük önem arz etmektedir (Pienaar ve Willemse, 2008: 1054). Hem kısmi de olsa literatürdeki bahsi geçen boşluğa katkı yapabilecek potansiyelde olduğundan, hem de restoranlardaki yöneticiler için karar desteği sağlayabileceği beklendiğinden, bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

III. 2. Araştırma Soruları

Bu çalışmada, araştırma amaçlarına hizmet eden yanıtları bulunmaya çalışılan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları, hangi başlıklarda incelenebilir?
2. Lüks restoranlarda çalışan servis personeli, bu sorunları hangi sıklıkla yaşamaktadırlar?
3. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin genel iş tatmini hangi düzeydedir?

5. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadıkları sorunların genel iş tatminine etkisi var mıdır?

III. 3. Sınırlamalar

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışma da bazı sınırlılıklar çerçevesinde planlanmıştır. Bu sınırlamalar aşağıda sırasıyla verilmektedir:

- Çalışma sonuçları Mersin şehir merkezindeki restoranlarla sınırlıdır, Mersin'in ilçelerini kapsamamaktadır. Yani, bu çalışma sonuçlarını Mersin'deki tüm restoranlarda çalışan servis personeli için genellemek yanlış olacaktır.
- Çalışma, sadece bağımsız olan lüks restoranlarla sınırlı tutulmuştur, diğer restoran çeşitleri kapsam dışı bırakılmıştır.
- Çalışma sadece restoranlardaki servis personeli üzerine uygulanmıştır.
- Çalışmada servis personeli genel olarak ele alınmış, statüleri kapsam dışı bırakılmıştır.
- Çalışma, yapıldığı zaman aralığı ile sınırlıdır.

III. 4. Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi benimsenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinin temeli, önceden hazırlanmış bir soru formuna bağlı kalınarak, sayısal yorum ve genelleme yapılabilecek verilerin toplanmasına dayanmaktadır. Bu yöntemlerde araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmekte, elde edilen sonuçlar üzerinde gerekli istatistiksel ve matematiksel analizler yapılmaktadır. Ayrıca bu yöntemde araştırma evreninin araştırma konusu hakkındaki fikrinin yönü sorgulanmaktadır (Nakip, 2005: 79). Nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan anket tekniğinde ise, konu hakkında yoğun bir

analizden ziyade, daha yüzeysel bir analiz yapılmakta ve daha çok sayısal ve çoğunluk/azınlık temsiliyetleri saptanmaktadır. Nicel veri toplama yöntemlerinde sayısal temsiliyet söz konusu olduğu için, araştırma evrenini temsil edecek örneklemin hatasız tespit edilmesi ve bu örnekleme doğru soruların sorulması önem arz etmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2011: 110).

Lüks restoranlardaki servis personelinin sorunlarını birebir araştıran herhangi bir araştırma bulunmadığı için, araştırma kapsamında öncelikle yiyecek-içecek sektöründeki ve genel olarak diğer sektörlerdeki çalışanların memnuniyeti/tatmini, motivasyonu ve yönetimiyle ilgili daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Literatür taraması gerçekleştirildikten sonra araştırma verilerinin toplanması için anket düzenlenmiştir. Anketin geliştirilmesinde; Sü (1999), Emir ve Baytok (2004), Kuşluvan ve Kuşluvan (2005), Tanrıverdi (2006), Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007), İzgi ve Olcay (2008), Kim, Murrmann ve Lee (2009), Pelit ve Öztürk (2010), Yang (2010), Çakıcı ve Ertaş (2011), Toksarı (2011) ve Aksu (2012)'nin çalışmalarından çalışanların ne tür sorunlar yaşadıkları ya da yaşayabilecekleri konusunda fikir edinilerek yararlanılmıştır. Anket (Bk. Ek 1) 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, servis personelinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, çalışmanın temel amacını taşıyan, lüks restoranlardaki servis personelinin ne tür sorunlar yaşadıklarını tespit etmeye yönelik ölçek yer almaktadır ve 27 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise, lüks restoranlardaki servis personelinin genel iş tatminini belirlemeye yönelik 3 maddeden oluşan genel iş tatmin ölçeği bulunmaktadır. Servis personelinin yaşadıkları sorunların tespitinde, daha önce yazar tarafından geliştirilen fast-food çalışanlarının sorunlarını belirleme ölçeği tekrar geliştirilerek kullanılmıştır. Ölçeğin ilk geliştirilme aşamasında (fast-food çalışanlarına yönelik çalışma), 10.04.2011 tarihinde restoran sektöründe

uzmanlaşmış 3 kişiyle görüşme yapılmış ve çalışanların kendilerine ne tür sorunları bildirdikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, Mersin şehrinde aynı tarihte 4 fast-food işletmesi seçilmiş ve her birinden 3 çalışan ile de derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden ve literatürden yararlanarak hazırlanan anket, 20.04.2011 tarihinde Mersin'deki 3 fast-food işletmesinden her birinden 3 çalışana uygulanıp ön teste tabi tutulmuştur. Ön test sonucunda son hali verilen anket, uygulamaya konulmuştur. Mevcut araştırmada kullanılan bu ölçekteki sorunların lüks restoranlardaki servis personeli tarafından yaşanıp yaşanmadığını belirlemek üzere, 18.04.2013-20.04.2013 tarihleri arasında Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren rastgele seçilmiş 10 adet lüks statüdeki restorandan toplam 42 servis personeliyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde, servis personeline ne tür sorunlar yaşadıkları ve ölçekte belirtilen sorunları yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda, çalışanların ölçekteki tüm sorunları genel olarak yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sorunlara ek olarak, görüşülen çalışanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda “sosyal güvence (sigorta) ile ilgili sorun, kapanış saati ile ilgili sorun, tiplerin adil bir şekilde dağılımı ile ilgili sorun, personel yetersizliğinden kaynaklanan sorun ve yapılacak işin sınırlarının tam olarak belli olmamasından kaynaklanan sorun” olmak üzere 5 sorun daha tespit edilmiştir. Daha sonra, Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi'ndeki akademisyenlerin görüşleri de alınmıştır. Bu görüşmeler sonrasında oluşturulan ölçek, 28.04.2013-30.04.2013 tarihleri arasında ön teste tabi tutulmuştur. Böylece veri toplamada kullanılacak olan ölçeğin içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ön testle, anlaşılmayan, açık olmayan sorularda düzeltmelere gidilmesi planlanmış, fakat herhangi bir soru ya da ifadenin anlaşılmasında sorun olmadığı tespit edilmiştir. “Restoranlardaki servis personelinin sorunlarını belirleme ölçeği”nde yer

alan maddelerin yanıt kategorileri 5’li Likert derecelemesine göre yapılmıştır (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Ara sıra, 4: Genellikle, 5: Her zaman).

Lüks restoranlardaki servis personelinin genel iş tatminini ölçmek üzere sorular da sorulmuştur. Genel iş tatmininin ölçülmesinde Cammann ve diğ. (1979) ve Seashore ve diğ.’nin (1982) geliştirmiş oldukları, Cropanzano, James ve Konovsky (1993), Sanchez ve Brock (1996), Rich (1997), Spreitzer, Kizilos ve Nason (1997), Randall ve diğ. (1999), Carlson ve Kacmar (2000), Tepper (2000), Wanberg ve Kammeyer-Mueller (2000), Smidts, Pruyn ve Van Riel (2001), Egan, Yang ve Bartlett (2004), Bowler ve Brass (2006), Saks (2006), Sy, Tram, O’Hara (2006) gibi birçok araştırmacının da çalışmalarında kullandıkları 3 maddeden oluşan genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin yanıt kategorileri 5’li Likert derecelemesine göre yapılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum).

Son şekli verilen anket, 10.05.2013-25.05.2013 tarihleri arasında Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personeline yüz yüze ve bırak-topla yöntemleri ile uygulanmıştır.

Çalışma evrenini, Mersin şehir merkezindeki lüks statüdeki bağımsız restoranlarda çalışan servis personeli oluşturmaktadır. Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren lüks statüdeki bağımsız restoranların listesini temin etmek amacıyla 10.04.2013 tarihinde Mersin Ticaret ve Sanayi Odası’na gidilmiş ve bu konuyla ilgili “Bilgi-İşlem” birimindeki personelle görüşülmüştür. Fakat görüşme sonrasında, kendilerinde genel olarak Mersin’deki tüm restoranların listesinin olduğu, ayrı olarak sınıflandırmanın yapıldığı herhangi bir listenin bulunmadığı söylenmiştir. Daha sonra, aynı gün “Mersin Lokantacılar ve Kebapçılar Odası” na gidilmiştir ve oradan da aynı yanıt alınmıştır. 11.04.2013 tarihinde Mersin Büyükşehir Belediyesi’ne gidilmiş ve “Bilgi-İşlem” birimi müdürüyle

görülmüştür. Fakat sınıflandırmayı artık ilçe belediyelerinin ayrı ayrı yaptığı ve kendilerinde de böyle bir liste olmadığı söylenmiştir. 12.04.2013 tarihinde ilk olarak Mersin Akdeniz Belediyesi, daha sonra Mersin Yenişehir Belediyesi'ne gidilmiş, "ruhsat" birimindeki personelle görüşülmüştür. Ne yazık ki, kendileri de ellerinde genel olarak Mersin'deki tüm restoran listesinin bulunduğunu, fakat sınıflandırmanın yapıldığı bir listenin olmadığını söylemişlerdir. Tüm bu görüşmelerin sonucunda, 13.04.2013-17.04.2013 tarihleri arasında Mersin şehrinde gerekli araştırmalar yapılmış ve Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren ve lüks statüde olan 24 adet bağımsız restoran tespit edilmiştir.

Araştırmada ulaşılabilen bağımsız lüks restoranlardaki tüm servis personeline anket dağıtmak hedeflenmiştir. Araştırma verileri 10.05.2013-25.05.2013 tarihleri arasında, Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren, ulaşılabilen ve bağımsız lüks statüde olan restoranlardaki servis personeline yüz yüze ve bırak-topla yöntemleri ile anket uygulanarak toplanmıştır. Tespit edilen 24 adet restoranın tamamına gidilmiş, fakat bu restoranlardan 3 tanesinden anket dağıtımı için izin alınamamıştır. Geri kalan 21 restorana toplam 228 adet anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerden 174 tanesi geri dönmüştür. Fakat 6 adet anket kullanılamaz durumda olduğu için elenmiştir. Sonuç olarak, toplamda kullanılabilir 168 anket elde edilmiştir.

Araştırmaya izin veren 21 restorana personel sayısı kadar anket (toplam 228) dağıtılmıştır. Bu sayıdan hareketle araştırmaya izin vermeyen 3 restoranın ortalama olarak toplamda 33 (228/21: 10,85: 11, restoran başına ortalama 11 personel) personeli olduğu çıkarılması yapılarak, araştırmada ulaşılabilen işletmelerdeki tüm servis personeli sayısının 261 olduğu söylenebilir. Doldurulan anket sayısına (174) bakıldığında evrenin %

66,67'sine, analizlerde kullanılan anket sayısına (168) bakıldığında ise evrenin % 64,36'sına ulaşıldığı söylenebilir.

Kline (1994) örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının on katı kadar olmasını, Bryman ve Cramer (2001) ise örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının beş ya da on katı olmasını tavsiye etmektedirler (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 206). Bunun yanında Tablo 1 incelendiği zaman, elde edilen anket sayısının evreni temsil ettiği görülmektedir. Tablo 1'deki veriler, Krejcie ve Morgan (1970)'ın önerdiği verilerdir ve Gay (1996) ve Sekaran (2003) da bu tablonun, örneklem büyüklüğünü etkileyen belirleyici faktörlerin (örneklem hatası, güven düzeyi ve oranlar) dikkate alınmasıyla evreni temsil etmede ideal bir tablo olduğunu belirtmişlerdir (Ural ve Kılıç, 2006: 48).

Tablo 1: Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Büyüklüğü
(alfa: 0,05; H: +/- 0,05 ve oranlar p=0,5; q=0,5 için)

N-n	N-n	N-n	N-n	N-n
10-10	100-80	280-162	800-260	2800-338
15-14	110-86	290-165	850-265	3000-341
20-19	120-92	300-169	900-269	3500-346
25-24	130-97	320-175	950-274	4000-351
30-28	140-103	340-181	1000-278	4500-354
35-32	150-108	360-186	1100-285	5000-357
40-36	160-113	380-191	1200-291	6000-361
45-40	170-118	400-196	1300-297	7000-364
50-44	180-123	420-201	1400-302	8000-367
55-48	190-127	440-205	1500-306	9000-368
60-52	200-132	460-210	1600-310	10000-370
65-56	210-136	480-214	1700-313	15000-375
70-59	220-140	500-217	1800-317	20000-377
75-63	230-144	550-226	1900-320	30000-379
80-66	240-148	600-234	2000-322	40000-380
85-70	250-152	650-242	2200-327	50000-381
90-73	260-155	700-248	2400-331	75000-382
95-76	270-159	750-254	2600-335	100000-384

N: Evren Büyüklüğü n: Örneklem Büyüklüğü

Kaynak: Ural ve Kılıç, 2006: 49

III. 5. Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alphas ölçeği yarıya bölme tekniği benimsenmiştir. Cronbach's Alpha modelinde ölçeğe ilişkin katsayılar;

- 0,00-0,40 arasında ise güvenilir değil,
- 0,40-0,59 arasında ise düşük güvenilirlik,

- 0,60-0,79 arasında ise oldukça güvenilir,
- 0,80-1,00 arasında ise yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 405).

Split half’de ise ölçek maddeleri iki parçaya ayrılıp; her parçanın Cronbach's Alpha değerlerine bakılmaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışmadaki Tablo 6’ya göre ölçekler değerlendirildiğinde, servis personeline uygulanan ankette yer alan ölçeklerden restoranlardaki servis personelinin yaşadıkları sorunlar ölçeğinin yüksek derecede güvenilir; iş tatmin ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Split Half	
		1. Kısım	2. Kısım
Restoranlardaki Servis Personelinin Yaşadığı Sorunları Belirleme Ölçeği	,958	,915	,928
İş Tatmin Ölçeği	,790		

Ölçeklerle ilgili Tablo 6’daki değerler göz önünde bulundurulduğunda, sorun ölçeğinin hem genel güvenilirliği hem de ikiye bölündüğünde ilk ve ikinci kısmın güvenilirliği yüksek derecede güvenilir çıkmaktadır. İş tatmin ölçeğinin ise genel güvenilirliği oldukça güvenilir çıkmaktadır. İş tatmin ölçeği 3 maddeden oluştuğu için, bu ölçeğin ikiye ayrılıp güvenilirlik hesaplaması yapılmamıştır.

Araştırma sorularını cevaplayabilmek için çalışmada kullanılan ölçekler öncelikle faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra ortaya çıkan faktörlerin katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, aylık kişisel geliri, aylık bahşiş miktarı gibi bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere istatistik analizler(t test ve ANOVA) uygulanmıştır. Son olarak da servis personelinin yaşadığı sorunların iş tatminleri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerin tüm sonuçları tablolaştırılırken,

sadece istatistiki açıdan anlamlı fark bulunan faktörlere ve faktör boyutlarına ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

III. 6. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmanın devamında yapılacak analizler, çoklu normal dağılım ön kabulünü gerektirdiği için restoranlardaki servis personelinin yaşadıkları sorunları belirleme ölçeği öncelikle sapan analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda, 25 adet verinin sapan olduğu anlaşılmış ve bunlar veri setinden çıkarılmıştır. Daha sonra, çoklu normal dağılıma uygunluğu araştırılan restoranlardaki servis personelinin yaşadıkları sorunları belirleme ölçeğinin 27 maddelik 0,001 anlam seviyesindeki kritik normal dağılım değeri olan ,930'u geçtiği ve çoklu normal dağılıma sahip olduğu anlaşılmıştır. Böylece, analizlere kalan 143 adet anket üzerinden devam edilmiştir.

III. 6. 1. Katılımcı Profili

Tablo 2, Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren ve bu araştırmada ulaşılabilen bağımsız lüks restoran statüsünde olan işletmelerde çalışan servis personelinin profilini göstermektedir.

Tablo 2: Katılımcı Profili

		Frekans (Kişi)	Oran (%)			Frekans (Kişi)	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	38	26,6	Eğitim Durumu	İlkokul	22	15,4
	Erkek	105	73,4		Ortaokul	22	15,4
	Toplam	143	100,0		Lise	75	52,4
Yaş	18-29 yaş	77	53,8		Üniversite (Önlisans ve Lisans)	24	16,8
	30 yaş ve üzeri	66	46,2		Toplam	143	100,0
	Toplam	143	100,0		Aylık Tıp Miktarı	100 TL ve altı	68
Medeni Durum	Evli	73	51,0	101 TL ve üzeri		48	33,6
	Bekâr	70	49,0	Toplam		116	81,2
	Toplam	143	100,0	Aylık Gelir	1000 TL ve altı	95	66,4
	1001 TL ve üzeri	48	33,6				
	Toplam	143	100,0				

Servis personelinin cinsiyet dağılımına bakıldığında zaman, katılımcıların % 26,6'sının (38 kişi) kadın, % 73,4'ünün (105 kişi) ise erkek olduğu görülmektedir. Bu da,

katılımcıların cinsiyet açısından eşit dağılmadığını göstermektedir. Bu durum, incelenen restoranların çoğunun alkollü olması ve alkol servisi yapılan restoranlarda daha çok erkeklerin çalıştığı şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların yaşları, gerek analiz sonucundaki karşılaştırmaların gerekse yorumlamanın daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için “18-29 yaş” ve “30 yaş ve üzeri” şeklinde kategorik hale getirilmiştir. Tablo 2 incelendiği zaman, katılımcıların % 53,8’inin (77 kişi) 18-29 yaş arasında olduğu, % 46,2’sinin ise (66 kişi) 30 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların % 51,0’i (73 kişi) evli ve % 49,0’u (70 kişi) bekârdır.

Katılımcıların aylık kişisel gelirleri eşit bir şekilde dağılmadığı için, sonuçların daha iyi bir şekilde analiz edilmesi ve yorumlanması amacıyla “700 TL ve altı” ile “701-1000 TL” ve “1001-2000 TL”, “2001-3000 TL” ile “3001 TL ve üzeri” birleştirilmiş ve iki grup haline getirilmiştir. Sonuçlar Tablo 2’de görülmektedir. Sonuçlara bakıldığı zaman; katılımcıların % 66,4’ünün (95 kişi) aylık gelirinin 1000 TL ve altında olduğu, % 33,6’sının (48 kişi) ise aylık gelirinin 1001 TL ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu, hem analiz sonrasındaki karşılaştırmaların hem de yorumlamanın daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için önlisans ve lisans “üniversite” şeklinde birleştirilmiş ve yeniden gruplandırılmıştır. Lisansüstü mezunu kimse olmadığı için, lisansüstünün tabloya konulmasına gerek duyulmamıştır. Sonuçlar Tablo 2’de görülmektedir. Tabloya bakıldığında; katılımcıların % 15,4’ünün (22 kişi) ilkökul mezunu olduğu, % 15,4’ünün (22 kişi) ortaokul mezunu olduğu, % 52,4’ünün (75 kişi) lise mezunu olduğu ve % 16,8’inin (24 kişi) üniversite (önlisans veya lisans) mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların % 81,0'i (116 kişi) tip aldığını, % 19,0'u (27 kişi) tip almadığını belirtmiştir. Bu sonuç, tabloya konmamıştır. Tip aldığını belirten kişilerin aylık yaklaşık olarak ellerine geçen tip miktarı gruplar arasında eşit dağılım göstermemiştir. Bu sebeple, karşılaştırmaların daha sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için tip miktarı “100 TL ve altı” ve “101 TL ve üzeri” şeklinde gruplandırılmıştır. Sonuçlar Tablo 2’de gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde; katılımcıların % 47,6’sının (68 kişi) 100 TL ve altında aylık tip aldığı, % 33,6’sının (48 kişi) ise 101 TL ve üzerinde aylık tip aldığı görülmektedir.

Ölçek geliştirme aşamasında, restoranlardaki servis personeliyle yapılan görüşmelerde, az sayıda da olsa birkaç kişi üniforma giymeyi bir sorun olarak gördüklerini söylemiştir. Daha doğrusu, tek tip de olsa resmi üniforma yerine daha serbest kıyafet giymek istediklerini belirtmişlerdir. Bu durumun bir sorun olarak belirtilmesinin yanlış olacağı düşünülmüş ve genel olarak araştırma kapsamındaki servis personelinin bu konu hakkında ne düşündüğü öğrenilmek istenmiştir. Bu amaçla ankette, katılımcılara “üniforma giymeyi işlerinin bir parçası olarak görüp görmemeleri” ile ilgili olarak bir soru sorulmuştur. Bu soruya yönelik verilen cevaplarla ilgili istatistik Tablo 3’te verilmektedir. Tabloya göre, katılımcıların % 79,7’si (114 kişi) üniforma giymeyi işin bir parçası olarak görüyorken, % 20,3’ü (29 kişi) üniforma giymeyi işin bir parçası olarak görmemektedir.

Tablo 3: Üniforma Giyme Hakkındaki Düşünce

Üniforma giymeyi işinizin bir parçası olarak görüyor musunuz?		
	Frekans (Kişi)	Oran (%)
Evet	114	79,7
Hayır	29	20,3
Toplam	143	100,0

Öte yandan, katılımcılara işletme içi ya da işletme dışında meslekleriyle ilgili bir eğitim alıp almadıkları ve işletme dışında aldıkları eğitimi nerede aldıklarına yönelik sorular da sorulmuştur. Bu konuya ilişkin analiz sonuçları Tablo 4 ve 5’te verilmektedir.

Tablo 4: İşletme İçi Eğitim/İşletme Dışı Eğitim

Mesleğinizle ilgili, çalıştığınız işletme size herhangi bir eğitim verdi mi?		
	Frekans (Kişi)	Oran (%)
Evet	70	49,0
Hayır	73	51,0
Toplam	143	100,0
Mesleğinizle ilgili, çalıştığınız işletme dışında herhangi bir eğitim aldınız mı?		
	Frekans (Kişi)	Oran (%)
Evet	52	36,4
Hayır	91	63,6
Toplam	143	100,0

Tablo 4'e göre katılımcıların % 49,0'u (70 kişi) meslekleriyle ilgili çalıştıkları işletme tarafından kendilerine bir eğitim verildiğini belirtirken, % 51,0'i (73 kişi) meslekleriyle ilgili çalıştıkları işletme tarafından kendilerine herhangi bir eğitim vermediklerini belirtmiştir. Bu durum da, araştırma kapsamındaki restoranların neredeyse yarısının hizmetiçi eğitime gereken önemi vermediğini göstermektedir. Katılımcıların % 36,4'ü (52 kişi) meslekleriyle ilgili çalıştıkları işletme dışında bir eğitim aldıklarını belirtirken, % 63,6'sı (91 kişi) ise meslekleriyle ilgili çalıştıkları işletme dışında herhangi bir eğitim almadıklarını belirtmiştir.

Tablo 5: İşletme Dışı Eğitimin Alındığı Yer

Mesleğinizle ilgili, çalıştığınız işletme dışında aldığınız eğitimi nerede aldınız?		
	Frekans (Kişi)	Oran (%)
TUREM	13	9,1
Halk Eğitim Merkezi	8	5,6
İŞKUR Kursları	12	8,4
Turizm Lisesi	5	3,5
Meslek Yüksekokulu	11	7,7
Yüksekokulu/Fakülte	3	2,1
Toplam	52	36,4

Tablo 5'e göre meslekleriyle ilgili, çalıştıkları işletme dışında eğitim aldıklarını belirten 52 kişinin bu eğitimi aldıkları yer incelendiğinde; % 9,1'inin (13 kişi) TUREM kurslarında, % 5,6'sının (8 kişi) halk eğitim merkezinde, % 8,4'ünün (12 kişi) İŞKUR kurslarında, % 3,5'inin (5 kişi) turizm lisesinde, % 7,7'sinin (11 kişi) meslek yüksekokulunda ve % 2,1'inin (3 kişi) yüksekokul/fakültede eğitim aldığı görülmektedir.

Bu sonuç, özellikle TUREM ve İŞKUR kurslarının, sayı olarak az gözüke de sektöre eleman yetiştirme konusunda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

III. 6. 2. Faktör Analizi

Restoranlardaki servis personelinin yaşadıkları sorunları belirleme ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulanırken faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az ,500 düzeyinde korelasyona sahip olmasına, bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına, binişik madde durumunda iki faktör arasındaki korelasyon farkının en az .100 düzeyinde olmasına ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir (Kalaycı, 2010: 321-323; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 176-249).

Restoranlardaki servis personelinin sorunlarını belirleme ölçeğine yapılan ilk faktör analizinde 13. (Müşterilerin çalışanlara karşı tutumları ile ilgili sorun) 26. (personel yetersizliğinden kaynaklanan sorun) birden fazla sayıda faktöre bağlandığı ve yük farkı ,100'den küçük olduğu için ölçekten çıkarılarak kalan 25 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. 25 maddeye uygulanan faktör analizi 3 faktör ortaya koymuştur; fakat 3. faktör 2 maddeden (25. Tiplerin adil bir şekilde dağılımı ile ilgili sorun, 15. İşyerinin fiziki düzenlemesiyle ilgili sorun) oluştuğu için, 25. ve 15. maddeler de ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 23 maddeye uygulanan analizde, 10. (Sosyal faaliyetlere ayrılan zaman ile ilgili sorun) madde birden fazla sayıda faktöre yüklenmiş ve yük farkı ,100'den küçük çıkmıştır. Bu nedenle 10. madde de ölçekten çıkarılmıştır. Son olarak 22 maddeye uygulanan analiz, herhangi bir sorun vermemiş ve 22 madde nihai faktör analizine tabi tutulmuştur. 22 maddeye uygulanan faktör analizi, 2 faktör ortaya koymuştur. Bu iki faktör, toplam varyansın % 72,569'unu açıklamaktadır. Analizde KMO örneklem yeterliliği ölçüsü %90,7

olarak hesaplanmış olup; Bartlett Küresellik testi ,0001 düzeyinde (X^2 : 3761,495, sd: 231, $p<,0001$) anlamlıdır. Bu iki ölçüt, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ve analize devam edilebileceğini göstermektedir. Bu test, aynı zamanda, maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğuna da bir kanıt oluşturmaktadır (Kalaycı, 2006: 327). Faktör analizi sonucu Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Yükü	Özdeğeri	A.Varyans	Ortalama	Alfa
I. Yönetime İlişkin Sorunlar (17 Madde)		13,564	61,655	1,4899	,977
Çalışanlar arası ayırım/kayırmacılık ile ilgili sorun	,917			1,3497	
Çalışanların birbirine güveni ile ilgili sorun	,887			1,4406	
İşlerin çalışanlar arasında dengeli veya adil bir şekilde dağılımı ile ilgili sorun	,871			1,4965	
Çalışanların performanslarının ölçümü ile ilgili sorun	,859			1,4476	
Çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun	,856			1,4545	
Ekip çalışması ile ilgili sorun	,848			1,5874	
Amirlerin çalışanlara verdiği değer ile ilgili sorun	,847			1,3986	
İşletmeye duyulan güven ile ilgili sorun	,844			1,3846	
Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili sorun	,840			1,4825	
Terfi/tayin imkânı ile ilgili sorun	,839			1,4615	
Çalışanlar arası iletişim ile ilgili sorun	,831			1,4755	
Yöneticiler ve çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun	,818			1,4196	
Amirlerin çalışanlara karşı tutumlarıyla ilgili sorun	,801			1,5175	
Sosyal güvence (Sigorta) ile ilgili sorun	,799			1,4685	
Yapılacak işin sınırlarının tam olarak belli olmamasından kaynaklanan sorun	,787			1,5944	
Motivasyon ile ilgili sorun	,786			1,7133	
Üstlenilen işlerin ağırlığıyla/zorluğuyla ilgili sorun	,750			1,6364	
II. Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar (5 Madde)		2,401	10,914	2,6909	,862
Ücret ile ilgili sorun	,837			2,5734	
Çalışma saatlerinin uzunluğu ile ilgili sorun	,824			3,0070	
Kapanış saati ile ilgili sorun	,821			2,8392	
Sürekli ayakta kalma zorunluluğu ile ilgili sorun	,752			2,7972	
Mesai saatlerinde verilen dinlenme zamanı ile ilgili sorun	,639			2,2378	
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax KMO Örnekleme Yeterliliği: %90,7.; Bartlett's Küresellik Testi için X^2 : 3761,495; sd: 231; $p<0.0001$; Açıklanan toplam varyans: %72,569; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: ,958 Yanıt kategorileri: 1: hiçbir zaman, 2: nadiren, 3: ara sıra, 4: genellikle, 5: her zaman					

Tablo 7’ye göre ilk faktör, toplam varyansın %61,655’ini açıklamakta ve 17 maddeden oluşmaktadır. Faktörde “çalışanlar arası ayırım/kayırmacılık ile ilgili sorun”, “çalışanların birbirine güveni ile ilgili sorun”, “işlerin çalışanlar arasında dengeli veya adil bir şekilde dağılımı ile ilgili sorun”, “çalışanların performanslarının ölçümü ile ilgili sorun”, “çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun”, “ekip çalışması ile ilgili sorun” gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu faktörü oluşturan maddelerin hepsi majör

maddelerdir. Bu nedenle, faktördeki tüm maddeler dikkate alınarak bu faktöre “yönetime ilişkin sorunlar” adı verilmiştir.

İkinci faktör “ücret ile ilgili sorunlar, çalışma saatlerinin uzunluğu ile ilgili sorun, kapanış saati ile ilgili sorun, sürekli ayakta kalma zorunluluğu ile ilgili sorun ve mesai saatlerinde verilen dinlenme zamanı ile ilgili sorun” maddelerinden oluşmaktadır. 5 maddeden oluşan bu faktöre “çalışma koşullarına ilişkin sorunlar” adı verilmiştir. Neredeyse tüm maddeler temel madde durumundadır. Bu faktör, toplam varyansın %10,914’ünü açıklamaktadır.

Böylece, Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarının iki başlıkta incelenebileceği tespit edilmektedir. Bu sorunlardan göreceli olarak en sık yaşananı “çalışma koşulları ile ilgili sorunlar”dır (ortalama: 2,6909). “Yönetime ilişkin sorunlar” (ortalama: 1,4899) ikinci sırada yer almaktadır. Bu analiz sonucunda, mevcut araştırmanın birinci (1. Lüks restoranlardaki servis personelinin sorunları, hangi başlıklarda incelenebilir?) ve ikinci (2. Lüks restoranlardaki servis personeli, bu sorunları hangi sıklıkla yaşamaktadırlar?) sorularının yanıtları verilmektedir.

Genel iş tatmin ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, ölçek 3 maddeden oluştuğu için, maddeler tek faktör altında toplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Genel İş Tatminine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Yükü	Özdeğeri	A.Varyans	Ortalama	Alfa
I. İş Tatmini (3 Madde)		2,159	71,970	3,8601	,790
3.Genel olarak burada çalışmayı seviyorum	,949				
1.Her şeyi hesaba katarsam, işimden memnunum	,944				
2.Genel olarak, işimi sevmiyorum ®	,605				

® : Ters kodlanmıştır

Tablo 8’e göre, genel iş tatmin ölçeğinin 3 maddesinin de birleştiği tek faktör tüm varyansı (% 71,90) açıklamaktadır. Ölçeğin 3. (Genel olarak, burada çalışmayı seviyorum)

ve 1. (Her şeyi hesaba katarsam, işimden memnunum) maddeleri majör maddeler konumundadır. Tek faktörden oluştuğu için ölçeğin orijinal ismi değiştirilmemiştir ve “iş tatmini” adı verilmiştir.

III. 6. 3. T Testi ve ANOVA

Araştırmanın üçüncü (3. Lüks restoranlardaki servis personelinin sorunları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?) sorusunun yanıtını bulmak amacıyla, çalışanların demografik özelliklerine göre, tespit edilen faktörler itibariyle ortalamanın farklılık gösterip göstermediğini anlamak için t-testi ve ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 9’da gösterilmektedir. Buna göre dikkate alınan cinsiyet, aylık kişisel gelir ve işletme tarafından meslekle ilgili eğitim verilip verilmemesine göre bazı faktörlerde farklılıklar tespit edilmektedir.

Tablo 9’a göre, yönetime ilişkin sorunlar açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık bulunmamıştır. Fakat çalışma koşullarına ilişkin sorunları kadınların erkeklere kıyasla daha fazla yaşadıkları görülmektedir.

Aylık kişisel gelir bakımından yapılan kıyaslamada, yine yönetime ilişkin sorunlarda farklılık bulunamazken, çalışma koşullarına ilişkin sorunlar konusunda 1000 TL ve altı geliri olanlar, 1001 TL ve üzeri geliri olanlara kıyasla, daha sık sorunla karşılaşmaktadır. Ücretin çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olması çoğu çalışmada vurgulandığı gibi, bu sonuç ücretin çalışanlar için ne kadar önemli olduğunun başka bir göstergesidir.

Tablo 9: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarına İlişkin Faktörlerin Demografik Özellikleri İtibariyle Karşılaştırılması (Özet Tablo)

		N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Yönetime İlişkin Sorunlar	Kadın	38	1,6533	,87483	1,457	,147
	Erkek	105	1,4308	,78032		
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	Kadın	38	3,0842	1,18242	2,447	,016
	Erkek	105	2,5486	1,14658		
Yönetime İlişkin Sorunlar	1000 TL ve altı	95	1,4570	,75377	-,684	,495
	1001 TL ve üzeri	48	1,5551	,91451		
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	1000 TL ve altı	95	2,8547	1,14759	2,381	,019
	1001 TL ve üzeri	48	2,3667	1,176660		
Yönetime İlişkin Sorunlar	İşletme İçi Eğitim (Evet)	70	1,3345	,51208	-2,282	,024
	İşletme İçi Eğitim (Hayır)	73	1,6390	,99732		
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	İşletme İçi Eğitim (Evet)	70	2,5286	1,05777	-1,625	,106
	İşletme İçi Eğitim (Hayır)	73	2,8466	1,26733		
Yönetime İlişkin Sorunlar	18-29 yaş arası	77	1,4278	,60485	-,991	,323
	30 yaş ve üzeri	66	1,5624	,99673		
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	18-29 yaş arası	77	2,8104	1,21087	1,315	,191
	30 yaş ve üzeri	66	2,5515	1,12759		
Yönetime İlişkin Sorunlar	Evli	73	1,4472	,79331	-,643	,521
	Bekâr	70	1,5345	,82916		
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	Evli	73	2,5507	1,11444	-1,462	,146
	Bekâr	70	2,8371	1,22831		
Yönetime İlişkin Sorunlar	İşletme Dışı Eğitim (Evet)	52	1,5894	,98627	1,112	,268
	İşletme Dışı Eğitim (Hayır)	91	1,4331	,68804		
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	İşletme Dışı Eğitim (Evet)	52	2,6346	1,20178	-,431	,667
	İşletme Dışı Eğitim (Hayır)	91	2,7231	1,16686		
Yönetime İlişkin Sorunlar	İlkokul	22	1,4171	,90910	,544	,653
	Ortaokul	22	1,6337	1,18900		
	Lise	75	1,5137	,72098		
	Üniversite (Önlisans ve Lisans)	24	1,3505	,52884		
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	İlkokul	22	2,5818	1,16441	,144	,933
	Ortaokul	22	2,6636	1,22884		
	Lise	75	2,6933	1,19609		
	Üniversite (Önlisans ve Lisans)	24	2,8083	1,13824		

Diğer taraftan meslekleriyle ilgili, çalıştıkları işletme tarafından herhangi bir eğitim verilip verilmemesi bakımından yapılan kıyaslamada, çalışma koşullarına ilişkin sorunlarda herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. İşletme tarafından herhangi bir eğitim almayan kişilerin yönetime ilişkin sorunları daha sık yaşadıkları görülmektedir. İşletme tarafından eğitim alan kişilerin, işletme standart, vizyon, misyon, hedef gibi durumları daha iyi bilmeleri işletme tarafından iletişime yönelik verilen eğitimlerin böyle bir sonucu doğurduğu düşünülmektedir. Bu sonuç aynı zamanda, işletmeler tarafından verilen eğitimin önemini de göstermektedir.

Katılımcıların genel iş tatminlerinin demografik özelliklerine göre, tespit edilen faktörler itibariyle ortalamaların farklılık gösterip göstermediğini anlamak için t-testi ve ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 10'da gösterilmektedir. Buna göre dikkate

alınan cinsiyet, aylık kişisel gelir ve tip miktarına göre bazı faktörlerde farklılıklar tespit edilmektedir.

Tablo 10: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin İş Tatminine İlişkin Faktörlerin Demografik Özellikleri İtibariyle Karşılaştırılması (Özet Tablo)

		N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
İş Tatmini	Kadın	38	3,5965	,72351	-2,376	,019
	Erkek	105	3,9556	,82310		
İş Tatmini	1000 TL ve altı	95	3,7439	,74924	-2,454	,015
	1001 TL ve üzeri	48	4,0903	,88523		
İş Tatmini	Tip Miktarı (100 TL ve altı)	68	3,7549	,81368	-2,391	,018
	Tip Miktarı (101 TL ve üzeri)	48	4,1181	,79445		
İş Tatmini	18-29 yaş arası	77	3,8658	,76522	,090	,929
	30 yaş ve üzeri	66	3,8535	,86751		
İş Tatmini	Evli	73	3,8402	,84822	-,299	,765
	Bekâr	70	3,8810	,77612		
İş Tatmini	İşletme İçi Eğitim (Evet)	70	3,9286	,71760	,988	,325
	İşletme İçi Eğitim (Hayır)	73	3,7945	,89171		
İş Tatmini	İşletme Dışı Eğitim (Evet)	52	3,9038	,98427	,486	,628
	İşletme Dışı Eğitim (Hayır)	91	3,8352	,69810		
İş Tatmini	İlkokul	22	4,1061	,81900	2,029	,113
	Ortaokul	22	3,5758	,97689		
	Lise	75	3,8178	,69163		
	Üniversite (Önlisans ve Lisans)	24	4,0278	,93207		

Tablo 10 göz önünde bulundurularak cinsiyete göre iş tatmini karşılaştırıldığında, erkeklerin kadınlara kıyasla memnuniyetlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, kadınların benzer işleri evlerinde yapmalarından dolayı, işe karşı tutumlarında daha memnuniyetsiz davrandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bir diğer karşılaştırma, aylık kişisel gelire göre yapılmıştır. Tablo 10 incelendiğinde, 1001 TL ve üzeri geliri olan kişilerin, 1000 TL ve altı geliri olan kişilere kıyasla memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum her işletmede olduğu gibi, gelirin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etken olduğunun da göstergesidir. Dikkat edilmesi gereken nokta ücret hem sorunlarda, hem de iş tatmininde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır.

Son olarak bahşiş miktarına göre yapılan karşılaştırmada, aylık toplamda 101 TL ve üzeri bahşiş alanların, 100 TL ve altı bahşiş alanlara kıyasla iş memnuniyeti düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum da, az da olsa sağlanan bu ekonomik katkının çalışanlar açısından önemli addedildiğinin bir göstergesidir.

III. 6. 4. Regresyon Analizi

Tablo 11, genel iş tatminine etkisi bakımından bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadıkları sorunlara ilişkin regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Öncelikle, genel olarak tespit edilen iki faktörün genel iş tatmini üzerindeki etkisi analize tabi tutulmuştur. Daha sonra, faktörleri oluşturan sorunların tek tek iş tatmini üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken olan genel iş tatmininden elde edilen birleşik değer üzerine yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; oluşturulan model anlamlıdır (F:37,855, $p < 0,0001$). Model, Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin genel iş tatminindeki değişimin % 34,2'sini açıklayabilmektedir. Yani, servis personelinin genel iş tatmini % 34,2 oranında “yönetime” (t:-3,442; p: ,001) ve “çalışma koşullarına” (t:-5,366; p: ,000) ilişkin yaşanan sorunlardan etkilenmektedir. Dolayısıyla, sorunlara ilişkin tespit edilen iki faktör de Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin genel iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir.

Tablo 11: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Yaşadıkları Sorunların Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	5,031	,143		34,563	,000
Yönetime İlişkin Sorunlar	-,268	,078	-,267	-3,442	,001
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	-,287	,053	-,416	-5,366	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,592; R²: ,351; Düzeltilmiş R²: ,342; D-W: 2,059; Model için F: 37,855, $p < 0,0001$

Tablo 11 incelendiğinde, servis personeli tablodaki sorunlardan hiçbirini yaşamadığında 5,031 birimlik genel iş tatmini elde ettiği görülmektedir. Öte yandan, yönetime ilişkin yaşanan sorunlardaki bir birimlik artışın, toplam genel iş tatminini ,268 (B: -,268) birim azalttığı; çalışma koşullarına ilişkin yaşanan sorunlardaki bir birimlik artışın ise toplam genel iş tatminini ,287 (B: -,287) birim azalttığı tespit edilmiştir.

Sorunların önem sırasına bakıldığında; “çalışma koşullarına ilişkin sorunlar”ın (Beta: -,416) “yönetime ilişkin sorunlar”a (Beta: -,267) kıyasla daha önemli olduğu görülmektedir. Yani, çalışma koşullarına ilişkin sorunların genel iş tatmini üzerinde görece olarak daha önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 12: Motivasyon İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,460	,123		36,167	,000
Motivasyon ile ilgili sorun	-,350	,062	-,427	-5,612	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,427; R²: ,183; Düzeltilmiş R²: ,177; D-W: 1,942; Model için F: 31,492, p<0,0001

Tablo 12 incelendiğinde, motivasyon ile ilgili yaşanan sorunun genel iş tatminini % 17,7 oranında etkilediği görülmektedir. Öte yandan, servis personelinin motivasyon ile ilgili herhangi bir sorun yaşamadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,460 birimlik artış meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca, motivasyon ile ilgili yaşanan sorundaki bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,350 (B: -,350) birim azalttığı tespit edilmiştir.

Tablo 13: Ekip Çalışması İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,312	,120		36,034	,000
Ekip çalışması ile ilgili sorun	-,284	,064	-,352	-4,459	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,352; R²: ,124; Düzeltilmiş R²: ,117; D-W: 1,839; Model için F: 19,883, p<0,0001

Ekip çalışması ile ilgili sorunun genel iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 13), ekip çalışması ile ilgili sorunun genel iş tatmin düzeyini % 11,7 etkilediği görülmektedir. Ayrıca ekip çalışması ile ilgili herhangi bir sorun yaşanmamasının genel iş tatmin düzeyini 4,312 birim arttırdığı, ekip çalışması ile ilgili yaşanan sorundaki bir birimlik artışın ise genel iş tatminini ,284 (B: -,284) birim azalttığı tespit edilmiştir.

Tablo 14: Çalışanların Birbirine Güveni İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,298	,114		37,726	,000
Çalışanların birbirine güveni ile ilgili sorun	-,304	,066	-,363	-4,629	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,363; R²: ,132; Düzeltilmiş R²: ,126; D-W: 1,691; Model için F: 21,425, p<0,0001

Tablo 14 incelendiğinde, çalışanların birbirine güveni ile ilgili yaşanan sorunun genel iş tatminini % 12,6 oranında etkilediği görülmektedir. Çalışanların birbirine güveni ile ilgili herhangi bir sorun yaşamadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,298 birimlik artış meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca, çalışanların birbirine güveni ile ilgili yaşanan sorundaki bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,304 (B: -,304) birim azalttığı tespit edilmiştir.

Tablo 15: İşletmeye Duyulan Güven İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,435	,116		38,342	,000
İşletmeye duyulan güven ile ilgili sorun	-,415	,071	-,442	-5,855	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,442; R²: ,196; Düzeltilmiş R²: ,190; D-W: 1,686; Model için F: 34,275, p<0,0001

Tablo 15'e göre, işletmeye duyulan güven ile ilgili sorunun genel iş tatminini % 19,0 oranında etkilemektedir. İşletmeye duyulan güven ile ilgili herhangi bir sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,435 birimlik artış meydana geldiği, fakat bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,415 (B: -,415) birim azalttığı görülmektedir.

Tablo 16: Çalışanlar Arası İletişim İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,433	,116		38,210	,000
Çalışanlar arası iletişim ile ilgili sorun	-,388	,067	-,440	-5,813	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,440; R²: ,193; Düzeltilmiş R²: ,188; D-W: 1,787; Model için F: 33,791, p<0,0001

Çalışanlar arası iletişim ile ilgili sorunun genel iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 16), bu sorunun genel iş tatmin düzeyini % 18,8 etkilediği görülmektedir. Ayrıca çalışanlar arası iletişim ile ilgili herhangi bir sorun yaşanmamasının genel iş tatmin düzeyini 4,433 birim arttırdığı, bu sorundaki bir birimlik artışın ise genel iş tatminini ,388 (B: -,388) birim azalttığı tespit edilmiştir.

Tablo 17: Çalışanlar Arası Ayrım/Kayırmacılık İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,384	,118		37,124	,000
Çalışanlar arası ayrım/kayırmacılık ile ilgili sorun	-,388	,074	-,403	-5,221	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,403; R²: ,162; Düzeltilmiş R²: ,156; D-W: 1,710; Model için F: 27,263, p<0,0001

Tablo 17 göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlar arası ayrım/kayırmacılık ile ilgili sorunun genel iş tatminini % 15,6 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,384 birimlik artış meydana geldiği, fakat bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,388 (B: -,388) birim azalttığı görülmektedir.

Tablo 18: Terfi/Tayin İmkânı İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,291	,108		39,802	,000
Terfi/tayin imkânı ile ilgili sorun	-,295	,060	-,383	-4,920	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,383; R²: ,147; Düzeltilmiş R²: ,140; D-W: 1,861; Model için F: 24,203, p<0,0001

Tablo 18'e göre, terfi/tayin imkânı ile ilgili sorun genel iş tatminini % 14,0 oranında etkilemektedir. Öte yandan bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,291 birimlik artış meydana gelmekte, bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artış meydana geldiğinde ise genel iş tatmin düzeyinde ,295 (B: -,295) birimlik azalış oluşmaktadır.

Tablo 19: Amirlerin Çalışanlara Karşı Tutumlarıyla İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,349	,115		37,933	,000
Amirlerin çalışanlara karşı tutumlarıyla ilgili sorun	-,322	,063	-,394	-5,086	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,394; R²: ,155; Düzeltilmiş R²: ,149; D-W: 1,978; Model için F: 25,871, p<0,0001

Tablo 19 incelendiğinde, amirlerin çalışanlara karşı tutumlarıyla ilgili sorunun genel iş tatminini % 14,9 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,349 birimlik artış meydana geldiği, fakat bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,322 (B: -,322) birim azalttığı görülmektedir.

Tablo 20: Mesai Saatlerinde Verilen Dinlenme Zamanı İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,427	,119		37,311	,000
Mesai saatlerinde verilen dinlenme zamanı ile ilgili sorun	-,254	,045	-,426	-5,593	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,426; R²: ,182; Düzeltilmiş R²: ,176; D-W: 1,930; Model için F: 31,283, p<0,0001

Mesai saatlerinde verilen dinlenme zamanı ile ilgili sorunun genel iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 20), bu sorunun genel iş tatmin düzeyini % 17,6 etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu sorunun yaşanmamasının genel iş tatmin düzeyini 4,427 birim arttırdığı, bu sorundaki bir birimlik artışın ise genel iş tatminini ,254 (B: -,254) birim azalttığı tespit edilmiştir.

Tablo 21: Çalışma Saatlerinin Uzunluğu İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,563	,139		32,747	,000
Çalışma saatlerinin uzunluğu ile ilgili sorun	-,234	,042	-,428	-5,624	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,428; R²: ,183; Düzeltilmiş R²: ,177; D-W: 2,026; Model için F: 31,627, p<0,0001

Tablo 21 göz önünde bulundurulduğunda, çalışma saatlerinin uzunluğu ile ilgili sorunun genel iş tatminini % 17,7 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,563 birimlik artış meydana geldiği, fakat bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,234 (B: -,234) birim azalttığı görülmektedir.

Tablo 22: Ücret İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,429	,113		39,238	,000
Ücret ile ilgili sorun	-,221	,037	-,450	-5,981	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,450; R²: ,202; Düzeltilmiş R²: ,197; D-W: 1,966; Model için F: 35,769, p<0,0001

Tablo 22'ye göre, ücret ile ilgili sorun genel iş tatminini % 19,7 oranında etkilemektedir. Öte yandan bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,429 birimlik artış meydana geldiği, bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artış meydana geldiğinde ise genel iş tatmin düzeyinde ,221 (B: -,221) birimlik azalış meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 23: Amirlerin Çalışanlara Verdiği Değer İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,494	,116		38,805	,000
Amirlerin çalışanlara verdiği değer ile ilgili sorun	-,453	,071	-,474	-6,397	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,474; R²: ,225; Düzeltilmiş R²: ,219; D-W: 1,871; Model için F: 40,920, p<0,0001

Amirlerin çalışanlara verdiği değer ile ilgili sorunun genel iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 23), bu sorunun genel iş tatminini % 21,9 etkilediği görülmektedir. Ayrıca, bu sorunun yaşanmaması durumunda iş tatmininde 4,494 birimlik artış meydana gelmekte, bu sorunda bir birimlik artış olduğunda ise iş tatmininde ,453 (B: -,453) birimlik azalış oluşmaktadır.

Tablo 24: Üstlenilen İşlerin Ağırlığıyla/Zorluğuyla İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,425	,122		36,232	,000
Üstlenilen işlerin ağırlığıyla/zorluğuyla ilgili sorun	-,345	,064	-,412	-5,369	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,412; R²: ,170; Düzeltilmiş R²: ,164; D-W: 1,811; Model için F: 28,824, p<0,0001

Tablo 24 göz önünde bulundurulduğunda, üstlenilen işlerin ağırlığıyla/zorluğuyla ilgili sorunun genel iş tatminini % 16,4 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,425 birimlik artış meydana geldiği, fakat bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,345 (B: -,345) birim azalttığı görülmektedir.

Tablo 25: İşlerin Çalışanlar Arasında Dengeli veya Adil Bir Şekilde Dağılımı İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,425	,123		35,985	,000
İşlerin çalışanlar arasında dengeli veya adil bir şekilde dağılımı ile ilgili sorun	-,377	,071	-,409	-5,320	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,409; R²: ,167; Düzeltilmiş R²: ,161; D-W: 1,785; Model için F: 28,306, p<0,0001

Tablo 25'e göre, işlerin çalışanlar arasında dengeli veya adil bir şekilde dağılımı ile ilgili sorun genel iş tatminini % 16,1 oranında etkilemektedir. Öte yandan bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,425 birimlik artış meydana geldiği, bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artış meydana geldiğinde ise genel iş tatmin düzeyinde ,377 (B: -,377) birimlik azalış meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 26: Çalışanların Performanslarının Ölçümü İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,397	,115		38,280	,000
Çalışanların performanslarının ölçümü ile ilgili sorun	-,371	,067	-,423	-5,544	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,423; R²: ,179; Düzeltilmiş R²: ,173; D-W: 1,833; Model için F: 30,741, p<0,0001

Tablo 26, çalışanların performanslarının ölçümü ile ilgili sorunun genel iş tatminine etkisini göstermektedir. Buna göre, bu sorun genel iş tatminini % 17,3 etkilemektedir. Ayrıca bu sorun hiç yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,397 birimlik artış meydana geldiği, bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artışta ise genel iş tatmin düzeyinde ,371 (B: -,371) birim azalış olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,392	,117		37,639	,000
Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili sorun	-,359	,067	-,413	-5,378	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,413; R²: ,170; Düzeltilmiş R²: ,164; D-W: 1,889; Model için F: 28,918, p<0,0001

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili sorunun genel iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde (Tablo 27), bu sorunun genel iş tatminini % 16,4 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca, bu sorunun yaşanmaması durumunda iş tatmininde 4,392 birimlik artış meydana gelmekte, bu sorunda bir birimlik artış olduğunda ise iş tatmininde ,359 (B: -,359) birimlik azalış meydana gelmektedir.

Tablo 28: Sürekli Ayakta Kalma Zorunluluğu İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,578	,132		34,764	,000
Sürekli ayakta kalma zorunluluğu ile ilgili sorun	-,256	,042	-,459	-6,134	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,459; R²: ,211; Düzeltilmiş R²: ,205; D-W: 1,957; Model için F: 37,626, p<0,0001

Tablo 28'e göre, sürekli ayakta kalma zorunluluğu ile ilgili sorun genel iş tatminini % 20,5 oranında etkilemektedir. Bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,578 birimlik artış meydana geldiği, bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artış

meydana geldiğinde ise genel iş tatmin düzeyinde ,256 (B: -,256) birimlik azalış meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 29: Çalışanlar Arası Sosyal Etkileşim İle İlgili Sorun

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,388	,113		38,746	,000
Çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun	-,363	,065	-,424	-5,556	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,424; R²: ,180; Düzeltilmiş R²: ,174; D-W: 1,894; Model için F: 30,864, p<0,0001

Tablo 29 göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorunun genel iş tatminini % 17,4 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,388 birimlik artış meydana geldiği, fakat bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,363 (B: -,363) birim azalttığı görülmektedir.

Tablo 30: Yöneticiler ve Çalışanlar Arası Sosyal Etkileşim İle İlgili Sorun

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,383	,116		37,647	,000
Yöneticiler ve çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun	-,368	,069	-,408	-5,309	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,408; R²: ,167; Düzeltilmiş R²: ,161; D-W: 1,884; Model için F: 28,186, p<0,0001

Yöneticiler ve çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorunun genel iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 30), bu sorunun genel iş tatminini % 16,1 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca, bu sorunun yaşanmaması durumunda iş tatmininde 4,383 birimlik artış meydana gelmekte, bu sorunda bir birimlik artış olduğunda ise iş tatmininde ,368 (B: -,368) birimlik azalış meydana gelmektedir.

Tablo 31: Sosyal Güvence (Sigorta) İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,292	,110		39,052	,000
Sosyal güvence (Sigorta) ile ilgili sorun	-,294	,061	-,375	-4,803	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,375; R²: ,141; Düzeltilmiş R²: ,135; D-W: 1,762; Model için F: 23,072, p<0,0001

Tablo 31'e göre, sosyal güvence (Sigorta) ile ilgili sorun genel iş tatminini % 13,5 oranında etkilemektedir. Bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,292 birimlik artış meydana geldiği, bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artış meydana geldiğinde ise genel iş tatmin düzeyinde ,294 (B: -,294) birimlik azalış meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 32: Kapanış Saati İle İlgili Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,580	,143		31,931	,000
Kapanış saati ile ilgili sorun	-,253	,046	-,424	-5,556	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,424; R²: ,180; Düzeltilmiş R²: ,174; D-W: 1,833; Model için F: 30,870, p<0,0001

Tablo 32 incelendiğinde, kapanış saati ile ilgili sorunun genel iş tatminini % 17,4 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu sorun yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,580 birimlik artış meydana geldiği, fakat bu sorun ile ilgili yaşanan bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyini ,253 (B: -,253) birim azalttığı görülmektedir.

Tablo 33: Yapılacak İşin Sınırlarının Tam Olarak Belli Olmamasından Kaynaklanan Sorunun Genel İş Tatminine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,259	,127		33,439	,000
Yapılacak işin sınırlarının tam olarak belli olmamasından kaynaklanan sorun	-,250	,069	-,293	-3,640	,000

Bağımlı değişken: İş Tatmini; R: ,293; R²: ,086; Düzeltilmiş R²: ,079; D-W: 1,866; Model için F: 13,252, p<0,0001

Son olarak yapılacak işin sınırlarının tam olarak belli olmamasından kaynaklanan sorunun genel genel iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde (Tablo 33), bu sorunun genel iş tatminini % 7,9 etkilediği görülmektedir. Ayrıca, bu sorun hiç yaşanmadığında genel iş tatmin düzeyinde 4,259 birimlik artış meydana gelmektedir. Fakat, bu sorundaki bir birimlik artışın genel iş tatmin düzeyinde ,250 (B: -,250) birimlik azalış meydana getirdiği görülmektedir.

Bu sorunlardan hangilerinin genel iş tatmin üzerinde daha önemli olduğuna bakıldığında, “amirlerin çalışanlara verdiği değer (Beta: ,474), “sürekli ayakta kalma zorunluluğu (Beta: ,459)”, “ücret (Beta: ,450)”, “çalışma saatlerinin uzunluğu (Beta: 428), “mesai saatlerinde verilen dinlenme zamanı”, “kapanış saati”, “çalışanlar arası sosyal etkileşim” gibi sorunların genel iş tatmini üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Yiyecek-içecek sektörünün hem ekonomiye hem de ülke istihdamına katkısı tartışılmaz bir gerçektir. Tüketici memnuniyeti her işletmede olduğu gibi, restoran işletmelerinde de üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Fakat müşterilere verilen önem kadar, çalışanlara da önem verilmelidir. Öyle ki, müşterileri memnun etmek için, öncelikle çalışanlar memnun edilmelidir. Bu anlamda çalışanların işletme içinde herhangi bir sorun yaşayıp yaşamadıkları, varsa sorunlarının tespiti işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmada da, Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadıkları sorunlar “çalışma koşullarına ilişkin” ve “yönetime ilişkin” sorunlardır. Bu sorunlara ilişkin sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışma koşullarına ilişkin olarak en sık yaşanan sorun “çalışma saatlerinin uzunluğu ile ilgili”dir. İşletmeler verimliliği ve etkinliği artırıp müşteri memnuniyeti sağlamayı hedefliyorlarsa, bu anlamda çalışma saatlerini makul sürelerde tutmalı veya vardiyalı çalışma sistemini getirmelidir. Böylece çalışanlar daha az yorulacaklar ve bir sonraki gün çalışmak için daha istekli olabileceklerdir. Öyle ki; yapılan araştırmalara göre de, hizmet sektöründe çalışanların işlerine karşı isteksizliklerinin en büyük sebepleri arasında, uzun çalışma saatlerinden ötürü doğan yorgunluk ve stres olduğu belirtilmiştir (Pelit ve Türkmen, 2008: 136). Restoran işletmelerindeki çalışma saatlerine özgü sorun hizmet sektöründe elde edilen bulgularla benzerlik arz etmektedir. Dolayısıyla restoranların hizmet sektörünün bir parçası olduğu sorunun ortaklığından bile çıkarılabilir.

“Kapanış saatleri ile ilgili sorunlar” bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir diğer sorundur. Katılımcıların yarısından çoğunun (% 51,0) evli

oluğu göz önünde bulundurulduğunda, kapanış saatinin de önemli bir durum olduğu düşünülmektedir. Kapanış saatlerinin geç olması ve sonucunda çalışanların yorgun düşmesi, çalışanların aileleriyle yeterince zaman geçirmesini kısıtlamaktadır. Ayrıca çalışanlar yorgunluklarını atmak, iş ortamının yarattığı stresten uzaklaşmak isteyeceklerdir. Bunun için de sosyal etkinliklere ihtiyaç duyacaklardır. Özellikle mesai saatlerinin çalışanlar lehine düzenlenmesi ile çalışanlar hem ailelerine hem de sosyal faaliyetlere daha fazla zaman ayırabileceklerdir. Yoksa “sürekli çalışmalısın” mantığı, çalışanlar üzerinde yüksek bir baskı oluşturarak, çalışanın işten ve/veya işletmeden soğumasının yanında işi bırakmasına bile neden olabilecektir.

Bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir diğer sorun “sürekli ayakta kalma ile ilgili”dir. Çalışanlar sürekli ayakta kaldıklarından yorgun düşebilirler ve o günkü çalışma süresi içinde çok verimli olmayabilirler. Bu da hem çalışanların müşterilere karşı tutumlarını hem de iş tatminlerini etkileyebilecektir. İşletmeler, bu sorunlarla karşılaşmamak için çalışanlarına daha sık ve daha uzun/makul dinlenme zamanı verebilirler.

Araştırmaya göre, bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir diğer sorun “ücret” ile ilgilidir. Çalışmaya göre, Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlardaki servis çalışanlarının % 66,4 gibi önemsenecek derecedeki kısmı asgari ücret düzeyinde veya altında (1000 TL ve altı) ücret almaktadır. Günümüz ekonomisinde, öncelikli amacı tüketici memnuniyeti sağlamak olan işletmelerin tüketicilerini memnun etmeleri için de, çalışanlarının rahat bir yaşam sürmelerini sağlamaları gerekmektedir. Nitekim yaşamdan tatmin olmak da işten tatmin olmaktan geçmektedir, bu nedenle iş tatmini kişiler için önemli bir unsur olmaktadır (Taner, 1993: 22). Türk İş tarafından yaptırılan araştırma sonuçlarına göre, 2013 Haziran ayı için 4 kişilik bir ailenin açlık sınırı

1022 TL, yoksulluk sınırı ise 3328 TL'dir (www.turkis.org.tr). Bu veriler göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların asgari ücret olarak rahat bir yaşam sürmelerini beklemek düşündürücüdür. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarına daha tatmin edici ve adil ücretler vererek iş tatminini arttırabilirler. Bunun için de, işletmeler çalışanlarına sektördeki ortalama ücretin üstünde ücret verebilirler. Bu, hem iş bırakma oranının yüksek olduğu yiyecek-içecek sektöründe çalışanları işletmede tutacaktır, hem de nitelikli kişileri (çalışan olarak) işletmeye çekecektir. Çalışanlara tatmin edici bir ücret verilmesi, aynı zamanda, çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını arttırıp işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlayacaktır (Kozak, 2006: 233).

Araştırma sonuçlarına göre, bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir diğer sorun “motivasyonla ilgili”dir. Yükselen (2010: 159), çalışanların performanslarının işletmelerin başarısında ya da başarısızlığında önemli ölçüde etkili olduğunu ve çalışanların iyi bir performans göstermeleri için iyi bir şekilde motive edilmeleri gerektiğini belirtmektedir. İşletmeler çalışanlarını motive etmek için çeşitli yollara başvurabilirler. Yükselen (2010: 167), çalışanların işlerine motive olma anlamında beklentilerinin genel olarak “övgü alma, önemli olduğunu hissetme, başarı, özgürlük, kişisel yetişmeyle kendini gerçekleştirme, bağlanma duygusu, üst yöneticilerle birebir ilişki kurma, istikrarlı ve yetkili liderlik, adil işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, ücret ve terfi” olduğunu belirtmektedir. Burada önemli olan, çalışanları nelerin motive ettiğinin belirlenebilmesidir. Çünkü her çalışan aynı yöntemle motive edilmeyebilir. Örneğin, bir çalışan ücretle motive edilirken, bir başka çalışan ufak bir övgüyle motive edilebilir. Yöneticilerin yapması gereken, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilip buna göre onları motive edebilmektir.

Bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir diğer sorunun “üstlenilen işlerin ağırlığıyla/zorluğuyla ilgili” çalışmanın bir diğer sonucudur. İşletmelerin çalışanlarının bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerine uygun iş dağılımı yapmaları gerektiği düşünülmektedir. Böylece, kişinin yaptığı işte zorlanması minimum düzeyde tutulmuş olacaktır ve performans verimliliği artmış olacaktır.

“Çalışanlar arası ayırım/kayırmacılık” bağımsız lüks restoranlardaki servis personelinin yaşadığı bir diğer sorundur. İşletmeler, yetenekli ve bilgili çalışanlarını işletmede tutmak istiyorlarsa, işletmede çalışanlar arası ayırım ya da kayırmacılığa gitmemelidir. Aksi takdirde, çalışanların iş tatmini düşebilir, hatta işten çıkma eğilimleri de artabilir. Öyle ki; Araslı ve Tümer (2008: 1237) ve Büte (2011) de yaptıkları çalışmalarda, ayırım ya da kayırmacılığın çalışanların iş stresini artırdığını ve bu durumun da çalışanların iş tatmininin düşmesine yol açtığını vurgulamaktadırlar.

Bağımsız lüks restoranlardaki servis personeli, “çalışanların birbirine güveni” ile ilgili sorunlar da yaşamaktadır. İşletmelere bu konuda büyük görev düşmektedir. Öyle ki, güven, hayattaki bütün ilişkilerin devam edebilmesi için en önemli faktörlerden biridir (Asunakutlu, 2002: 3). Ayrıca, karşılıklı geliştirilen güven duygusu, taraflar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önem taşımaktadır (Asunakutlu, 2002: 4). İşletmeler, çalışanlar arasında güven oluşturulması için tüm çabasını harcamalıdır. Birbirine güveni olmayan çalışanların olduğu bir işletmede, huzurlu bir çalışma ortamından söz etmek mümkün değildir.

Bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir diğer sorun “işlerin çalışanlar arasında dengeli veya adil bir şekilde dağılımı” ile ilgilidir. Yöneticilerin bu tür sorunların yaşanmaması için, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun iş dağılımı yapması gerekmektedir. Öte yandan, iş dağılımı yaparken çalışanlar arasında hiçbir şekilde

ayrım yapmaksızın, objektif bir şekilde davranması yerinde olacaktır. Ayrıca, yöneticilerin iş dağılımı yaparken işe göre çalışan mantığından ziyade, çalışana göre iş mantığını gütmelerinin hem çalışanların tatmini açısından hem de huzurlu bir çalışma ortamı yaratılması açısından önemli bir durum olduğu düşünülmektedir.

Bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir diğer sorun “çalışanların performanslarının ölçümü” ile ilgilidir. Çalışan, verdiği emeğin karşılığını almak ister, ayrıca çalışanın başarı derecesini bilmesi kendisini geliştirme olanağı bulmasını sağlayacaktır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 32). Performans değerlemesinde kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Kullanılan yöntemlerin avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Önemli olan, işletmenin çalışanlarının performanslarını en adil bir şekilde değerlendirebilecekleri yöntem ya da yöntemleri kullanmasıdır. Yiyecek-içecek işletmelerinde sunulan ürün soyut olduğu için, çalışanların performans değerlemesinde çalışanın müşteriyle olan iletişimleri, müşterinin çalışan hakkındaki görüşleri tespit edilerek bir sonuca varılabilir. İşletme, performans değerlemesinde çalışanlara adil bir biçimde yaklaşmalı, çalışanı olumsuz şekilde etkileyecek uygulamalardan kaçınmalıdır. İşletmelerin performans değerlemesinde dikkat etmesi gereken bir diğer önemli nokta, vasat performans gösteren çalışana, bu durum anlatılırken çalışan değil de yaptığı yanlış eleştirilmelidir (Yükselen, 2010: 191). Performans değerlemesi sonucunda, emeğinin karşılığını aldığını gören çalışanın işletmeye olan güveni artacaktır ve bunu gören diğer çalışanlar da, iyi performans gösterdikleri takdirde emeklerinin karşılığını alacaklarını düşüneceklerdir.

Araştırmaya göre bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir başka sorun “çalışanlar arası sosyal etkileşim” ile ilgilidir. Özellikle ekip çalışmasının olduğu işlerde sosyal etkileşimin önemi artmak ve ekiplerin başarısında ekip üyelerinin

birbiri ile kaynaşması yatmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). İşletmelerin çalışanlar arasında bu etkileşimi sağlaması gerekmektedir. Bunun için, işletmeler personel geceleri, personel arası futbol turnuvaları gibi çeşitli sosyal aktiviteler düzenleyebilirler. Bu durum hem personel arası iletişimi kuvvetlendirir, hem de çalışanların işletmeyi sahiplenmelerini güçlendirir.

“Ekip çalışması” ile ilgili sorun, çalışma sonuçlarına göre bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı başka bir sorundur. Ekip çalışması, işletmelerin önemle üzerinde durması gereken bir diğer sorundur. Çünkü restoranlarda yapılan işlerin çoğu ekip çalışmasını gerektiren işlerdir. Kaçmaz (2005: 32), çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde çalışmalarının hem hizmet kalitesinin artmasında hem de çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sorun yaşamamalarında önemli bir etken olduğunu belirtmektedir.

Bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı diğer sorunun “amirlerin çalışanlara verdiği değer” ile ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetici, çalışanın iş tatmininin sağlanmasında önemli bir etken konumundadır. Çalışanların işletme içindeki sorunlarının en azından minimum seviyeye getirilmesi için yöneticilerin emir veren ve sert bir yönetim anlayışını benimsemekten ziyade, çalışanlara yol gösteren, onlara değer veren bir yönetim tarzını benimsemeleri, hem çalışanların örgütsel bağlılıklarını hem de iş tatminlerini artıracaktır.

Araştırmaya göre, bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı başka bir sorun “işletmeye güven” ile ilgilidir. Güven hayatın her anında hissedilen bir duygudur ve bu duygunun eksikliği, ilişkileri sürdürülemez hale getirmektedir (Asunakutlu, 2002: 2). Madison, düşük seviyede güvenin olduğu işletmelerde, tam bilgiye ulaşmak için iletişim karşısında engellerin artacağını ve işletmede açık ve dürüst bir

paylaşımın mümkün olmayacağını belirtmektedir (aktaran Asunakutlu, 2002: 5). Yöneticilerin bu anlamda, işletmede güvenilir bir çalışma ortamı ve yönetim anlayışı kurmaları gerektiği düşünülmektedir. Öyle ki; çalışanların işletmeye olan güvenleri arttığı zaman, aynı oranda çalışanların performansları da artacaktır.

Bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personeli, çalışmaya göre “terfi/tayin imkânıyla” ilgili sorun da yaşamaktadır. Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. Bozkurt ve Bozkurt’a (2008: 6) göre, işletme içinde kariyer yollarının açık/net olması ve adaletli bir terfi sisteminin varlığı, çalışma ortamının üzerinde de olumlu bir etki oluşturacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin terfiyi hak eden çalışana terfi/tayin imkânı sağlaması, çalışanın motivasyonu üzerinde önemli bir etki oluşturacağından işletmenin yararına olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre, bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı bir diğer sorun “çalışanlar arası iletişimle” ilgilidir. İletişim, çalışanların birbirleri hakkındaki düşüncelerini öğrenme imkânı oluşturmaktadır. Öte yandan iletişimin eksik ya da yetersiz olması, işletmede stres, iş tatminsizliği, işletmeye karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açan belirsizliğe neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Ayrıca Ege, yapılan bir çalışmanın çalışanlar arasındaki iletişim ne kadar çok olursa çalışanların işlerinden memnuniyetlerinin o derecede çok olacağını tespit ettiğini belirtmektedir (aktaran Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Bir başka çalışmada Erdil ve diğ. (2004: 20) de, birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminlerinin azaldığını ve bu durumun sonuç olarak işi terk etmelerine yol açtığını belirtmektedir.

“Amirlerin çalışanlara karşı tutumlarıyla” ilgili sorun da bağımsız lüks restoranlardaki servis personeli tarafından yaşanmaktadır. Erdil ve diğ. (2004), yapılan

araştırmaların, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu işletmelerde bile sadece yönetici ve yönetim tarzının iyi olmasının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabildiğini ve bunun da yönetici tutumunun iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterdiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, amirler yeri geldi mi çalışanların fikirlerini alabilirler, onların sorunlarıyla ilgilenebilirler. Bu durum, çalışanların iş tatmini arttırdığı için verimliliği de artıracaktır.

Bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personeli “sosyal güvence (sigorta)” ile ilgili sorun da yaşamaktadır. Öyle ki, bu sorunun Türkiye’de hizmet endüstrisindeki en büyük sorunlardan biri olduğu bir gerçektir. Mevcut çalışmada bu sorunu yaşadığını belirten kişi sayısı az olsa da, sorunun varlığı üzerine gidilmesi gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanların sosyal haklarını sağlaması, en büyük görevlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Çünkü restoranlardaki servis birimi bir ekip işidir. Ekibin içinde bu sorunu yaşayan bir kişinin olması bile, tüm ekibin performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

“Yapılacak işin sınırlarının tam olarak belli olmaması”, bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı başka bir sorundur. Bu sorun, iş performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Behrman ve Perreault, 1984; Fried, Ben-David ve Ailan, 1998; Fisher, 2001). Bu nedenle; yöneticilerin çalışanın işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını, işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartları, işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu, işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu, sonuç olarak yapması gereken görevin ne olduğunu çalışanlara iletmesi hatta bunu yazılı hale getirmesi işletmenin yararına olacaktır.

Belirlenen sorunlara genel olarak bakıldığında, “çalışma şartlarına ilişkin sorunları” kadınlar erkeklere oranla daha fazla yaşamaktadır. Kuzgun ve Sevim (2004)’in çalışan 38

kadınla ayrıntılı görüşmeler yaparak yürüttükleri araştırmada, bu kadınların 27'si sadece maddi zorunluluk için çalıştıklarını, evdeki yüklerinin işyerinde sorumluluk alma ve yükselme konusunda isteksiz olmalarına neden olduğunu belirtmiştir. Bu durumun yanında Türkiye'de kadınların çalışmalarını engelleyen eş, baba, kardeş gibi aile üyelerinin baskısının da kadının işyerinde yaşadığı çalışma şartlarına ilişkin sorunların sebepleri arasında olduğunu söylemek mümkündür. (Kuzgun ve Sevim, 2004: 17). İşletmelerin kadınların bu durumlarını göz ardı etmeden, kadın çalışanların çalışmalarını düzenlemeleri gerekmektedir. Diğer sorunun (yönetime ilişkin sorunlar) yaşanmasında, cinsiyet açısından önemli bir fark bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre aylık geliri 1000 TL ve altı olan kişiler, aylık geliri 1001 TL ve üzeri olan kişilere kıyasla çalışma şartlarına ilişkin sorunları daha fazla yaşamaktadır. Bu durum da, ücretin sorunları azaltmadaki etkisinin göstergesidir. Daha az ücret alanların, ihtiyaçlarını karşılayamamalarının sorunları daha fazla yaşamalarında etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun için işletmelerin, bu konuya el atmaları, ücretlendirme sistemini çalışanların lehine düzenlemeleri yerinde olacaktır.

Araştırmanın sorunlara ilişkin bir diğer sonucu, işletme tarafından herhangi bir eğitim almayanların eğitim alanlara kıyasla, yönetime ilişkin sorunları daha fazla yaşadığıdır. Bu durum da, işletmenin eğitim vermesinin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. İşletmeler, işe aldıkları yeni kişilere ve mevcut çalışanlarına sürekli eğitimler vererek, işletme politikaları, misyon ve vizyonları, işin gerekleri gibi konularda onları bilgilendirebilirler.

Araştırmanın sorunlara ilişkin önemli bir sonucu, çalışmada belirtilen sorunların Herzberg'in çift faktör teorisinde belirtmiş olduğu faktörlerle ilgili olmasıdır. Herzberg'in çift faktör teorisine göre, çalışanları motive etmek için gerekli olan iki esas faktör "hijyen"

ve “motive edici” faktörlerdir (Brief, 1998: 21). Hijyen faktörler, çalışanların işe motive olmadan önce, işten tatmin olmak için ihtiyaçları olan iş gerekleridir (Crompton, 2003: 305) ve “yönetim, gözetim, arkadaş ilişkileri, ücret ve çalışma koşulları”ndan oluşmaktadır (Herzberg, 1987). Motive edici faktörler ise, çalışanların işe yönelik istek ve bağlılık gibi olumlu tutumlar geliştirmesini sağlayan faktörlerdir (Koroğlu, 2011: 119) ve “başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme” değişkenlerinden oluşmaktadır (Herzberg, 1987). Herzberg’e göre hijyen faktörler bulunması gereken asgari faktörlerdir ve bunların varlığı çalışmada işletmeye karşı olumlu duygular oluşmasını sağlamakta, fakat çalışanın motive olmasına önemli bir katkıda bulunmamaktadır. Teoriye göre çalışanın motivasyonunu sağlayan motive edici faktörlerdir, yani çalışanlar motive edici faktörler sağlandığı zaman işlerinden tatmin olacaklardır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005: 330). Çalışmada ortaya çıkan sorunlar düşünüldüğünde “ekip çalışması ile ilgili sorun, çalışanların birbirine güveni ile ilgili sorun, çalışanlar arası iletişim ile ilgili sorun, çalışanlar arası ayırım/kayırmacılık ile ilgili sorun, amirlerin çalışanlara karşı tutumlarıyla ilgili sorun, çalışma saatlerinin uzunluğu ile ilgili sorun, mesai saatlerinde verilen dinlenme zamanı ile ilgili sorun, ücret ile ilgili sorun, amirlerin çalışanlara verdiği değer ile ilgili sorun, sürekli ayakta kalma zorunluluğu ile ilgili sorun, çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun, yöneticiler ve çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun, sosyal güvence (Sigorta) ile ilgili sorun ve kapanış saati ile ilgili sorun” faktörlerinin Herzberg’in çift faktör teorisindeki hijyen faktörlere denk geldiği görülmektedir. Fakat, çalışma sonuçlarına göre bu faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi diğer faktörlere kıyasla göreceli olarak daha fazladır. Bu nedenle, bu sonuç Herzberg’in “hijyen faktörlerin motivasyona çok fazla katkıda bulunmayıp, iş tatminini elde etmeyi pek etkilemediği” görüşünü desteklememektedir. Öte yandan çalışmada ortaya çıkan “yapılacak işin

sınırlarının tam olarak belli olmamasından kaynaklanan sorun, üstlenilen işlerin ağırlığıyla/zorluğuyla ilgili sorun, terfi/tayin imkânı ile ilgili sorun” faktörleri ise Herzberg’in motive edici faktörlerine denk gelmektedir. Bu sorunların iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisine bakıldığında, bu faktörlerin diğer faktörlere oranla iş tatmini üzerinde genel olarak daha az bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç da, Herzberg’in “çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayan esas faktörler motive edici faktörlerdir” düşüncesini desteklememektedir. Sonuç olarak, çalışma sonuçları Herzberg’in çift faktör teorisinin aksine çıkmıştır ve bu teori desteklenmemiştir. Çalışmada tespit edilen sorunların çoğunun hijyen faktörlerle ilgili olmasından dolayı, böyle bir sonuç çıkmış olabilir.

Katılımcıların % 70’inin genel olarak çalıştıkları işletmede çalışmaktan memnun olduğu ve % 78’inin de her şeyi hesaba kattıklarında işlerinden memnun oldukları sonucuna varılmıştır. Fakat genel olarak işini sevmediğini belirten yüzde 22’lik bir grubun olması da önemli bir sorundur. Yöneticilerin bu sorunun da üzerine gitmesi, bu kişileri tespit ederek işi sevmeleri yönünde eğitimler, motivasyon faaliyetleri düzenlemesi yerinde olacaktır. Çalışanların iş tatminine genel olarak bakıldığında, erkeklerin kadınlara göre, aylık geliri 1001 TL ve üzerinde olanların aylık geliri 1000 TL ve altında olanlara göre ve bahşiş miktarı 101 TL ve üzerinde olanların bahşiş miktarı 100 TL ve altında olanlara göre iş tatmin düzeyi daha yüksektir. Bu sonuçlara yönelik öneriler özellikle sorunlar kısmında açıklandığı için, tekrar bahsedilmeyecektir. Sonuç olarak, çalışanların işlerinden memnun olmaları, huzurlu ve mutlu bir ortamda işlerini yapmaları için yöneticilere büyük görev düştüğü düşünülmektedir. Yöneticiler bu konuda gerekli ortamı sağlayarak, çalışanların uzun dönemde iş tatminini de sağlamış olacaklardır (Pelit ve Türkmen, 2008: 120).

Araştırma sonuçlarına göre, yaşanan sorunlar genel iş tatmini üzerinde % 34,2 oranda etkilidir. Bu sorunlar içerisinde çalışma koşullarına ilişkin sorunlar iş tatmini üzerinde daha önemli bir etkiye sahiptir. Taner (1993), Uslu ve Demirel (2002), Erdil ve diğ. (2004), Uçkun, Pelit ve Emir (2004), Kuşluvan ve Kuşluvan (2005), Örucü, Yumuşak ve Bozkır (2006), Bozkurt ve Bozkurt (2008), Yumuşak (2008) gibi araştırmacılar işletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücretin çalışan için önemli bir tatmin aracı olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu çalışma da ücretin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu sebeple, işletmelerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ve her şeyden önce adil bir ücret sistemi uygulamaları, hem çalışanın iş tatminini artıracaktır hem de işletmenin hizmet kalitesini artırmış olacaktır. Öte yandan, işletmelerin personel giderlerinden tasarruf etmek amacıyla az sayıda personel çalıştırması, gerek mesai saatlerini uzatmakta gerekse çalışanın sosyal faaliyetlere, aileye zaman ayıramama gibi sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple, yöneticilerin işletmeye yeterli sayıda personel alması, iş yükünü ve fazla çalışma saatini düşürecektir. Restoran işletmelerinde müşterinin tatmin olmasında, yemeğin kalitesi kadar çalışanların tavrı da etkili olmaktadır. Çalışanlar mesai saatlerinde yeteri kadar dinlenemezlerse ya da sürekli ayakta kalırlarsa, çalışanların enerjileri düşecektir. Bu durum da personelin verimli çalışmasında olumsuz etki yaratacaktır ve müşteriye de olumsuz şekilde yansıtacaktır. Sonuç itibariyle, personelin iş tatmini de düşmüş olacaktır. Bu amaçla, yöneticiler mesai saatlerindeki dinlenme zamanlarını makul bir seviyeye getirerek, personelin sürekli ayakta kalma sorunlarını da çözmüş olacaklardır. Aksi takdirde, “sürekli çalışmalısın” mantığı, çalışanlar üzerinde yüksek bir baskı oluşturarak, çalışanın işten ve/veya işletmeden soğumasının yanında işi bırakmasına dahi neden olabilecektir.

Yapılan araştırma, sadece Mersin şehir merkezindeki, ulaşılabilen ve izin alınabilen sınırlı sayıdaki bağımsız lüks statüde olan restoran işletmelerinin servis çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Restoranlardaki diğer çalışanlar (mutfak çalışanları, bulaşıkçı gibi) üzerine de benzer çalışmalar yapılabilir. Öte yandan, bu çalışma belirli bir zaman aralığında yapılmıştır. Yani, bu çalışmanın sonuçları yapıldığı zaman aralığı için geçerli olacaktır, başka bir zaman aralığında yapılacak başka bir çalışmada farklı sonuçlar elde edilebilir. Tüm bu nedenlerden ötürü, yapılan araştırma Türkiye’deki tüm restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları konusunda genellenebilir sonuçlar sağlamada kısmen yetersiz kalsa da, çalışmanın konunun anlaşılmasına bir nebze de olsa katkı sağladığı ve yöneticiler için bir karar destek zemini yaratabildiği düşünülmektedir. Bu çerçevede, restoran çalışanlarına dönük daha büyük örneklem ile çalışılabileceği gibi, turizm işletmesi belgeli/belediye belgeli ve/veya alkollü/alkolsüz restoran/bar çalışanlarının sorunları üzerine yeni çalışmalar yapılabilir. Böylece benzerlikler ve farklılıklar ortaya konarak, yiyecek-içecek sektörü çalışanlarının sorunları daha derinlemesine öğrenilebilir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kasım, E. ve Madden, T. (2004). Araştırma görevlilerinin kendi tükenmişlik düzeylerine ilişkin görüşleri. Malatya: XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8, 326-350.
- Aksu, N. (2012). İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14, 59-79.
- Aktaş, A. (2011). *Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek yönetimi*. Ankara: Detay.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 1-17.
- Araslı, H., ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: a study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36, 1237-1250.
- Ardıç, K., ve Polatlı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu: akademisyenler üzerine bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 69-96.
- Arıker, Ç. (2012). Tüketicilerin restoran seçiminde kullandıkları seçim kriterleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki. *Öneri*, 10, 11-32.
- Arslan, Ö. (2010). *Yabancı turistlerin yiyecek içecek işletmeleri, personeli ve Türk mutfağına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi: Alanya örneği*. Gazi

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 5-13.

Atak, M. (2006). *Yiyecek içecek işletmelerinde servis elemanlarının hizmet içi eğitiminin iş tatminine etkisi: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ay, M., ve Avşaroğlu, S. (2010). Muhasebe çalışanlarının mesleki tükenmişlik, iş doyumu ve yaşam doyumlarının incelenmesi: 1- mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7, 1170-1189.

Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.

Azaltun, M., Çakıcı, A. C., Çetinsöz, B. C., Kozak, M., Sarıışık, M. ve Sökmen, A. (2008). *Otel işletmeciliği (Ed. Nazmi Kozak)*. Ankara: Detay.

Aziz, A., Goldman, H. M., ve Olsen, N. (2007). Facets of type a personality and pay increase among the employees of fast food restaurants. *Hospitality Management*, 26, 754-758.

Babin, B.J., ve Boles J.S. (1996). The effect of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 57-75.

Behrman, D. N., ve Perreault, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48, 9-21.

- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları*. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., ve Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bowler, W. M., ve Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 70-82.
- Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 1-18.
- Brief, Arthur. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- Brown, S. P., ve Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 1, 63-77.
- Brown, T., Mowen, J., Donavan, D., ve Licata, J. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research* 39, 110–119.
- Brymer, R. A., Perrewe, P. L., ve Johns, T. R. (1991). Managerial job stress in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10, 47-58.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 383-404.

- Carlson, D. S., ve Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: do life role values make a difference?. *Journal of Management*, 26, 1031-1054.
- Chang, H. H., ve Yen, S. T. (2011). Full-time, part-time employment and life satisfaction of the elderly. *The Journal of Socio-Economics*, 40, 815-823.
- Chin, K. S., Pun, K. F., Ho, A. S. K., ve Lau, H. (2002). A measurement-communication recognition framework of corporate culture change: an empirical study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 12, 365-382.
- Constanti, P., ve Gibbs, P. (2005). Emotional labour and surplus value: the case of holiday 'reps'. *The Service Industries Journal*, 25, 103-116.
- Creed, W. E. D. ve Miles, R. E. A. (1996). Trust in organizations: conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of controls. Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* içinde (ss. 16-37). London: Sage Publications.
- Crompton, John L. (2003). Adapting Herzberg: a conceptualization of the effects of hygiene and motivator attributes on perceptions of event quality. *Journal of Travel Research*, 41, 305-310.
- Cropanzano, R., James, K., ve Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.
- Çakıcı, C., Kozak, M., Azaltın, M., Sökmen, A. ve Sarışık, M. (2002). *Otel işletmeciliği* (Ed. Nazmi Kozak). Ankara: Detay.
- Çakıcı, C. ve Ertaş, Ç (2011). Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren fast-food işletmeleri çalışanlarının sorunlarını tespiti dönük bir araştırma. (ss. 434-440). 12. Ulusal Turizm Kongresi Düzce.

- Çetinkaya, O. (1996). *Yiyecek-içecek endüstrisinde mönü planlama ve yiyecek-içeceğin geliştirilmesi (Varan Konaklama Söğütözü Tesislerinde örnek bir uygulama)*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletme ve Eğitim Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Davis, K. (1984). *İşletmede insan davranışı*. (Çev. Kemal Tosun) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Davis, J. H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C., ve Tan, H.H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenler ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2003, 10, 139-149.
- Dinler, A. (2010). *Isparta ili otel işletmelerinde çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri ile etkileyen etmenler*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Donnollen, A. (1998). *Takım dili: takım dinamiğinde dilin gücü*. (Çev: Osman Akınhay) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dormann, C., ve Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.

- Egan, T. M., Yang, B., ve Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 279-301.
- Eğinli, A. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 35-52.
- Emir, O. ve Baytok, A. (2004). Otel işletmelerinde işgören tatmini ve Afyon'da yerleşik yıldızlı oteller örneği. 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Nisan 2004.
- Erdil, O, Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcioğlu.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- (2008). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Filiz, Z., ve Çemrek, F. (2008). Tüketici memnuniyeti analizi ve gıda (fast-food) sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 59-84.
- Fisher, R. T. (2001). Role stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 143-170.

- Fletcher, C., ve Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7, 169-179.
- Fried, Y., Ben-David, H., ve Ailan, V. D. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 19-27.
- Garih, Ü. (2006). *İş hayatında motivasyon*. İstanbul: Hayat.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., ve Engin K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları. *Yönetim ve Ekonomi*, 13, 31-45.
- Gavcar, E., ve Toplaoğlu, C. (2008). Kamuya ait konaklama işletmelerinin yöneticilerinde iş doyumu (öğretmenevi müdürleri örneği). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, 59-74.
- Gedik, T., Akyüz, K. C., ve Batu, C. (2009). Orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesi (Düzce ili örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9, 1-11.
- Gödelek, E. (1988). *Üç farklı iş kolunun (tekstil, boya, çimento) psiko-sosyal stres faktörleri yönünden karşılaştırılması*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Hançer, M. (2001). *An analysis of psychological empowerment and job satisfaction for restaurant employees*. The Ohio State Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Haziran 2013 açlık ve yoksulluk sınırı*. (2013, Haziran 27). Erişim tarihi: 30 Haziran 2013, <http://www.turkis.org.tr/?wapp=52521E5F-FCA5-4BDD-940D-A284DA6F151D>

- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 109-120.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., ve Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review* 72, 164–174.
- House, R. J., Shane, S.A., ve Herold, D.M. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy Of Management Review*, 1, 203-224.
- İçigen, E. T., ve Uzut, İ. (2012). Yiyecek-içecek bölümü çalışanlarının mesleki tükenmişlikleri ve iş doyumları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5, 107-118.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., ve Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 11, 167-176.
- İnelmen, K. (2009). Role of trust in mediating the effects of satisfaction and commitment on employee performance. *Boğaziçi Journal*, 23, 55-73.
- İslamoğlu, G., Birsal M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (alan araştırması ve sonuçları)*. İstanbul: İnkılâp.
- İzgi, B. B., ve Olcay, A. (2008). Çalışma koşullarının önemi: Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 43-62.
- Jung, H. S., ve Yoon, H. H. (2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 1-8.

- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik sendromu. *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Kang, J., ve Hyun, S. S. (2012). Effective communication styles for the customer-oriented service employee: Inducing dedicational behaviors in luxury restaurant patrons. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 772-785.
- Kara, N. (2010). *Rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karaman, F., ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 14, 109-120.
- Karcıoğlu, F., ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, 139-161.
- Katzenbach, J. R. ve Douglas K. S. (1998). *Takımların bilgeliği: yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak*. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 355-372.
- Kaya, D. (2011). *Hızlı yiyecek tüketicilerinin hızlı yiyecek tüketme nedenleri: Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren, yerel, ulusal, uluslararası zincir hızlı yiyecek işletmeleri müşterileri üzerinde bir araştırma*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Kim, S. (2002) Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 231-242.
- Kim, B. C., Murrmann, S. K., ve Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 612-619.
- Kim, W. (2009). Customers' responses to customer orientation of service employees in full service restaurants: a relational benefits perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 10, 153–174.
- Koçak, N. (2006). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay.
- Koçbek, A. D. (2005). *Yiyecek içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti: etnik restoranlara yönelik bir araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kozak, M. (2001). Türkiye'de konaklama sektörü ve çalışan kadınların tükenmişlik durumları üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2, 11-12.
- Kozak, N. (2006). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay.
- Koroğlu, Ö. (2011). *İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kuşlivan, Z., ve Kuşlivan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16, 183-203.

- Kuzgun, Y., ve Sevim S. A. (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37, 14-27.
- Küçükaslan, N. (2011). *Mutfak hizmetleri yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Law, J., Pearce, P. L., ve Woods, B. A. (1995). Stres and coping in tourism attraction employees. *Tourism Management*, 16, 277-284.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Durnette M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (ss. 1297-1350). Chicago: Rand McNally.
- Mert, A. (2009). *Beş yıldızlı şehir otellerinde çalışan yiyecek ve içecek servis personelinin müşteri ilişkileri konusunda eğitim ihtiyaçları üzerine İstanbul ilinde bir alan araştırması*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Met, Ö. L., ve Sarıoğlan, M. (2010). Otel işletmeleri yiyecek-içecek ünitelerinde işgören devri üzerine görgül bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 200-213.
- Nakip, M. (2005). *Pazarlama araştırmalarına giriş: SPSS destekli*. Ankara: Seçkin.
- Naktiyok, A., ve Küçük, O. (2003). İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerindeki etkileri: ampirik bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17, 225-243.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., ve Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effect of appraisal interviews on performance and satisfaction: longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34, 352-369.
- Nicholsan, N. (2003). How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*,

57-65.

Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13, 39-51.

Özdamar, K. (2009). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, S., ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Quaraqaz University*, 24, 146-153.

Özel, K. (2003). *Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde yeniden yapılanmanın uygulanması: beş yıldızlı otel örneği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özleyen, G. (2005). *Fastfood işletmelerde tüketici davranışı analizi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Pelit, E., ve Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri: yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 117 – 139.

Pelit, E., ve Öztürk, Y. (2010). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, 43-72.

Pienaar, J., ve Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29, 1053-1063.

- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., ve Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 319-328.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Sanchez, J. I., ve Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity?. *Academy of Management Journal*, 39, 704-719.
- Scandura, T. A., ve Lankau, M.J. (1997). Relationship of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Schweiger, D. M., ve DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a manager: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Shamir, B., ve Salomon, L. (1985). Work at home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10, 455-463.
- Shaw, J.D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: the moderating role of positive affect. *The Journal of Social Psychology*, 139, 242-244.

- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., ve Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 44, 1051-1062.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde örnek bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sökmen, A. (2003). *Ağırlama endüstrisinde yiyecek ve içecek yönetimi*. Ankara: Detay.
- (2010). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi ve işletmeciliği*. Ankara: Detay.
- Sönmez, R. (2008). *4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde banket (ziyafet) hizmetler yönetimi (Ankara ilinde bir uygulama)*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., ve Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and dtrain. *Journal of Management*, 23, 674-704.
- Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. (Çev. Savaş Şenel) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Sü, S. (1999). *Konaklama sektöründe çalışan personelin sorunları ve çözüm önerileri*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Sy, T., Tram, S., ve O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 461-473.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 195-220.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2001). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Ankara: Nobel.
- Taner, B. (1993). Beş yıldızlı otellerde çalışanların iş tatmininin değerlendirilmesi. *Anatolia*, 22-24.
- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 1-29.
- Tarlan, D., ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 141-163.
- Tepeci, M., ve Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21, 151-170.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

- Toksarı, M. (2011). İçsel pazarlama bağlamında, iç müşterinin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyi ile demografik özellikleri arasındaki farklılıkların tespitine yönelik ampirik bir çalışma. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 155-183.
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. (2005). T. C. Resmi Gazete, 25852, 21.06.2005
- Türk Dil Kurumu güven tanımı*. Erişim tarihi: 4 Mayıs 2013, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>
- Türksoy, A. (2002). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Turhan.
- Uçkun, C. G., Pelit, E., ve Emir, O. (2004). Otel işgörenlerinin iş doyumlarının önemi ve Akçakoca'da yerleşik otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 39-59.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay.
- Uslu, Ş., ve Demirel, Y. (2002). Kobilerde çalışanların sorunları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 173-184.
- Walsh, G. (2011). Unfriendly customers as a social stressor – an indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal*, 29, 67-78.
- Wanberg, C. R., ve Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Wu, C. H., ve Liang, R. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 586-593.

- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.
- Yavuz, H. (2007). *Yiyecek içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler: Sakarya örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana'da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 73-95.
- Yılmaz, Y. (2007). *Ziyafet ve organizasyon yönetimi*. Ankara: Detay.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 241-251.
- Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin iş güçlüğüne oluşturan değişkenlerin iş doyumu, iş gerilimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 261-272.
- (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 291-306.
- Yükselen, C. (2010). *Satış yönetimi*. Ankara: Detay.
- Zeelenberg, M., ve Pieters, R. (1999). Comparing service delivery to what might have been: behavioral responses to regret and disappointment. *Journal of Service Research*, 2, 86-97.
- Zohar, D. (1994). Analysis of stres profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13, 219-231.

EKLER

EK 1- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket, Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla, sizin yardımınıza ihtiyacımız vardır. Elde edilecek bilgiler, sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup **KESİNLİKLE GİZLİ** tutulacaktır. Bu nedenle, soruları tüm samimiyetinizle ve gönül rahatlığıyla cevaplayabilirsiniz. İşbirliğiniz ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR
e-mail: kunur@yahoo.com

Çağdaş Ertaş
e-mail:ertascagdas@hotmail.com

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız :
3. Eğitim Durumunuz : İlkokul Ortaokul Lise Önlisans(2 Yıllık) Lisans(4 Yıllık) Lisansüstü
4. Medeni Durumunuz : Evli Bekâr (Cevabınız “Bekâr” ise, lütfen 7. soruya geçiniz.)
5. Çocuk Sayısı (Varsa) :
6. Aylık kişisel geliriniz : 700 TL ve altı 701-1000 TL 1001-2000 TL 2001 - 3000 TL 3001 TL ve üstü
7. Bahşiş alıyor musunuz? Evet Hayır (Cevabınız “Hayır” ise, lütfen 9. soruya geçiniz.)
8. Bir ayda elinize geçen bahşiş miktarı yaklaşık olarak ne kadardır?
 50 TL ve altı 51-100 TL 101-200 TL 201-300 TL 301-400 TL 401-500 TL 501 TL ve üstü
9. Aşağıda belirtilen sorunları yaşama sıklığınız bakımından, size en uygun duruma göre “X” ile işaretleyiniz.

1: Hiçbir Zaman

2: Nadiren

3: Ara Sıra

4: Genellikle

5: Her zaman

Sorunlar	1	2	3	4	5
9.1. Motivasyon ile ilgili sorun					
9.2. Ekip çalışması ile ilgili sorun					
9.3. Çalışanların birbirine güveni ile ilgili sorun					
9.4. İşletmeye duyulan güven ile ilgili sorun					
9.5. Çalışanlar arası iletişim ile ilgili sorun					
9.6. Çalışanlar arası ayırım/kayırmacılık ile ilgili sorun					
9.7. Terfi/tayin imkânı ile ilgili sorun					
9.8. Amirlerin çalışanlara karşı tutumlarıyla ilgili sorun					
9.9. Mesai saatlerinde verilen dinlenme zamanı ile ilgili sorun					
9.10. Sosyal faaliyetlere ayrılan zaman ile ilgili sorun					
9.11. Çalışma saatlerinin uzunluğu ile ilgili sorun					
9.12. Ücret ile ilgili sorun					
9.13. Müşterilerin çalışanlara karşı tutumları ile ilgili sorun					
9.14. Amirlerin çalışanlara verdiği değer ile ilgili sorun					
9.15. İşyerinin fiziki düzenlemesiyle ilgili sorun					
9.16. Üstlenilen işlerin ağırlığıyla/zorluğuyla ilgili sorun					
9.17. İşlerin çalışanlar arasında dengeli veya adil bir şekilde dağılımı ile ilgili sorun					
9.18. Çalışanların performanslarının ölçümü ile ilgili sorun					
9.19. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili sorun					
9.20. Sürekli ayakta kalma zorunluluğu ile ilgili sorun					
9.21. Çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun					
9.22. Yöneticiler ve çalışanlar arası sosyal etkileşim ile ilgili sorun					
9.23. Sosyal güvence (Sigorta) ile ilgili sorun					
9.24. Kapanış saati ile ilgili sorun					
9.25. Tiplerin adil bir şekilde dağılımı ile ilgili sorun					
9.26. Personel yetersizliğinden kaynaklanan sorun					
9.27. Yapılacak işin sınırlarının tam olarak belli olmamasından kaynaklanan sorun					

10. Aşağıdaki ifadeleri, katılma derecenize göre "X" ile işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Karasızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

İfadeler	1	2	3	4	5
10.1. Her şeyi hesaba katarsam, işimden memnunum					
10.2. Genel olarak, işimi sevmiyorum					
10.3. Genel olarak, burada çalışmayı seviyorum					

11. Üniforma giymeyi işinizin bir parçası olarak görüyor musunuz? Evet Hayır

12. Mesleğinizle ilgili, çalıştığınız işletme size herhangi bir eğitim verdi mi? Evet Hayır

13. Mesleğinizle ilgili, çalıştığınız işletme dışında herhangi bir eğitim aldınız mı? Evet Hayır

(13. soruya cevabınız "Evet" ise lütfen 14. soruyu yanıtlayınız, cevabınız "Hayır" ise lütfen 15. soruya geçiniz)

14. Mesleğinizle ilgili, çalıştığınız işletme dışında aldığınız eğitimi nerede aldınız?

Turizm Eğitim Merkezi (TUREM) Kursları Çıvraklık Eğitimi Halk Eğitim Merkezi İŞKUR Kursları
 Turizm Lisesi Kız Meslek Lisesi Aşçılık okulu Meslek Yüksekokulu Yüksekokul/Fakülte
 Diğer (Belirtiniz)

15. Restoranınızda alkol servisi yapılıyor mu? Evet Hayır