



**TERMAL OTEL İŞLETMELERİ YİYECEK
İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARININ
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ**

Ahmet KARAGÖZ
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI
Aralık, 2020
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TERMAL OTEL İŞLETMELERİ YİYECEK İÇECEK
BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Ahmet KARAGÖZ

Danışman
Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI

AFYONKARAHİSAR – 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Termal Otel İşletmeleri Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşgören Performansına Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07.12.2020

Ahmet KARAGÖZ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI



ÖZET

TERMAL OTEL İŞLETMELERİ YIYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ

Ahmet KARAGÖZ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Aralık, 2020

Danışman: Doç. Dr. Mustafa SANDIKÇI

Oteller, misafirlerine hizmet sunarken veya işlevlerini tamamlayabilmek için, iş gücüne ihtiyaç duyarlar. Son zamanlarda, her ne kadar otellerde teknolojik ürünlerin kullanımı artmış olsa da yiyecek içeceklerin üretimi ve sunumunda çoğunlukla el emeği gerektirmektedir. Özellikle yiyecek içecek bölümü çalışanlarının nitelikli ve eğitilmiş olması misafir tatmini ve işletmenin sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Bu araştırmada Afyonkarahisar'daki termal turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş performansına olan etkisini araştırmak temel amaçtır. Otellerin insan kaynakları ve bölüm sorumlularıyla görüşülerek örneklem sayımızın toplamda 550 kişi olduğu tespit edilmiştir. Anket ile toplanan 387 adet verinin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma değerleri frekans-yüzde dağılımları ve değişkenler arası farklılıkların belirlenmesinde ölçeklerin normal dağılım göstermesinden dolayı parametrik olan bağımsız örneklem t-testi ve One-way ANOVA kullanılmıştır. İlişki ölçüm testinde Korelasyon ve etkiyi ölçmek için ise Regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların tükenmişlik düzeylerine ve iş performansına ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, tükenmişlik düzeylerinin iş performansını etkilediği sonucuna varılmıştır. Tükenmişliğin önüne geçebilmek için; işgörenlerin yoğun çalışması gereken zamanlarda ek çalışan ve ilave donanım sağlayıp, personelin başarılarını takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, bireysel aktivite ve istirahat için ayrılan zamanı uzatmak, yöneticilerin destek vermesi, bireylerin ikili ilişkilerini yeniden düzenlemek, iletişimin kalitesini yükseltip, miktarını kısaltmak, görev için gereken sorumluluk ölçüsünü düzenlemek ve bireylere yeni görevler vermek, yönetsel olarak yerine getirilebilecek önemli uygulamalardır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, iş performansı, termal otel, yiyecek içecek bölümü.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF BURNOUT LEVEL OF FOOD & BEVERAGE WORKERS OF THERMAL HOTELS ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF AFYONKARAHİSAR

Ahmet KARAGÖZ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

December, 2020

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa SANDIKCI

Hotels often need workforce to serve their guests or to complete their functions. Recently, although the use of technological products in hotels has increased, the production and presentation of food and beverages can be made mostly by hand labor due to the production and presentation structure. Especially the qualified and educated employees in the food and beverage department are important for guest satisfaction and continuity of the business. The main purpose of this study is to investigate the effect of burnout levels of employees in the food and beverage department of five-star hotels with thermal tourism operation certificate in Afyonkarahisar on their job performance. In the analysis of the data collected by the questionnaire method, frequency-percentage distributions, arithmetic mean and standard deviation values, in determining the differences between variables, two independent groups t-test and One-way ANOVA analysis, which are parametric, were used due to the normal distribution of the scales. Correlation and Regression analyzes were performed in relation measurement tests.

According to the findings, employees' opinions on burnout levels and job performance differ according to their demographic characteristics. However, it was concluded that burnout levels affect job performance. In order to prevent burnout; To provide additional employees and additional equipment when employees need to work intensively, to appreciate the success of the personnel and to review the reward distribution, to extend the time allocated for individual activity and rest, to support the managers, to rearrange the bilateral relations of individuals, to increase the quality of communication and to shorten the amount, Organizing the required scale of responsibility and assigning new duties to individuals are important practices that can be administratively fulfilled.

Keywords: Burnout, job performance, thermal hotel, food and beverage department.

ÖN SÖZ

Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümü en çok personelin çalıştığı bölümdür. Tükenmişlik otel çalışanlarına ve otel başarısına etki eden, çalışanların performansını olumsuz etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle 22 yıldan beri otellerde yiyecek içecek departmanında çalışıyor olmamın etkisiyle ve halen sektörde yiyecek içecek müdürü olarak görevime devam edip sektör deneyimlerimi de aktarmak adına böyle bir çalışmaya karar verdim.

Öncelikle her zaman desteğini hissettiğim, bu süreçte beni sürekli yüreklendiren eşim Merve KARAGÖZ'e varlıklarıyla huzur bulduğum çocuklarım Erva ve Eymen'e benim bu günlere gelmemde en büyük paya sahip olan ANNEM'e ve bir çınar gibi benden gölgesini hiç esirgemeyen BABAM'a ihtiyaç duyduğumda her an yanımda olan kardeşlerim Atike ve Mehmet'e en içten duygularıyla sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Bu çerçevede böyle bir çalışmayı gerçekleştirmemde bana yol gösteren, değerli görüş ve önerileriyle her zaman yanımda olup beni destekleyen danışman hocam Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI' ya, tezimin istatistiki analiz aşamasında büyük katkılarından faydalandığım Dr. Öğr. Üyesi Ali AVAN hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yine, gerek bu çalışmanın ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde gerekse yüksek lisans eğitimim dönemimde her zaman desteklerinden yararlandığım Prof. Dr. Elbeyi PELİT, Prof. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI, Doç. Dr. Ahmet BAYTOK, Doç. Dr. Sabri ÇELİK, Doç. Dr. Özcan ZORLU hocalarıma ayrı ayrı en derin duygularıyla sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet KARAGÖZ

2020, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM TERMAL OTEL İŞLETMELERİ VE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ

1. TERMAL OTEL İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	1
1.1. TERMAL OTEL İŞLETMECİLİĞİ.....	2
1.2. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.3. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	6
2. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ VE ÖZELLİKLERİ	8
2.1. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ	8
2.2. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ BİRİMLERİ	11
2.2.1. Servis Bölümü	11
2.2.2. Bar Bölümü	14
2.2.3. Mutfak Bölümü.....	15
2.3. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ORGANİZASYON YAPISI	16
2.4. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARI VE GÖREVLERİ	20
2.4.1. Servis Bölümü Çalışanları	20
2.4.1.1. Yiyecek İçecek Müdürü (Food and Beverage Manager).....	20
2.4.1.2. Yiyecek İçecek Müdürü Yardımcısı.....	20
2.4.1.3. Servis Yöneticisi (Maitre D’Hotel-Restoran Müdürü).....	21
2.4.1.4. Şef Garson (Chef de Service, Head Waiter).....	21
2.4.1.5. Kaptan (Captain).....	21
2.4.1.6. Servis Elemanı-Garson (Chef de Rang, Waiter/Waitress)	21
2.4.1.7. Yardımcısı Servis Personeli, Komi (Commis de Rang).....	21
2.4.1.8. Stajyer (Apprenti, Apprentice)	22
2.4.2. Bar Bölümü Çalışanları	22
2.4.2.1. Bar Müdürü	22
2.4.2.2. Bar Şefi	22
2.4.2.3. Barmen	22
2.4.2.4. Barboy	23
2.4.3. Mutfak Bölümü Çalışanları.....	23
2.4.3.1. Şef Aşçı/Aşçı Başı (Executive Chef)	23
2.4.3.2. Aşçı Başı Yardımcısı (Sous Chef).....	23
2.4.3.3. Aşçı/Kısım Şefleri (Chefs De Partie)	23
2.4.3.4. Bulaşikhane Şefi (Steward Chef)	23
2.4.3.5. Bulaşikhane Personeli (Steward).....	23
2.4.4. Diğer Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanları.....	24

2.4.4.1. Tranşör (Trancheur).....	24
2.4.4.2. Someliye (Sommelier, Wine Buttlar)	25
2.4.4.3. Kahveci Güzeli (Coffee Girl)	25
2.4.4.4. Oda Servisinde Siparişı Alan Görevli (Order Taker)	25
2.4.4.5. Oda Servis Personeli (Chef de Etage)	25
2.4.4.6. Host/Hostes.....	25
2.5. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI	26

İKİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK VE İŞGÖREN PERFORMANSI

1. TÜKENMİŞLİK	28
1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ	28
1.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ.....	29
1.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	30
1.2.2. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	31
1.2.3. Scott Maier Tükenmişlik Modeli	33
1.2.4. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	34
1.2.5. Leiter Tükenmişlik Modeli	34
1.2.6. Freudenberger Tükenmişlik Modeli.....	35
1.2.7. Pines Tükenmişlik Modeli	35
1.2.8. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	36
1.2.9. Maslach Tükenmişlik Modeli	37
1.3. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ	40
1.3.1. Kişisel Nedenler	41
1.3.2. Örgütsel ve Çevresel Nedenler	42
1.4. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ.....	43
1.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	43
1.4.2. Duygusal Belirtiler.....	44
1.4.3. Davranışsal Belirtiler	45
1.5. TÜKENMİŞLİĞİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR	45
1.5.1. Kişisel Sonuçlar	46
1.5.2. Örgütsel Sonuçlar	47
1.6. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	48
1.6.1. Bireysel Yöntemler	49
1.6.2. Örgütsel Yöntemler	50
2. İŞGÖREN PERFORMANSI	51
2.1. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖNEMİ	51
2.2. İŞGÖREN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	52
2.3. İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRME ARAÇLARI	53
2.4. İŞGÖREN PERFORMANSININ BOYUTLARI.....	54
2.4.1. Empati Boyutu	54
2.4.2. Mükemmel Performans Boyutu	54
2.5. TÜKENMİŞLİK VE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TERMAL OTEL İŞLETMELERİ YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ
ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	57
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	57
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	58
3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	60
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	61
3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	62
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	63
4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	63
4.2. ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK İFADELERİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	66
4.3. ÇALIŞANLARIN PERFORMANS İFADELERİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	70
4.4. KATILIMCILARIN TÜKENMİŞLİK VE İŞ PERFORMANSINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	73
4.4. KATILIMCILARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA.....	92
EKLER	103
ÖZGEÇMİŞ	106

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Araştırmacılar ve Tükenmişlik Tanımları	30
Tablo 2. Tükenmişlik ve İş Performansı Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri ...	63
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri	64
Tablo 4. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	66
Tablo 5. Katılımcıların İş Performansına İlişkin Görüşleri	70
Tablo 6. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	73
Tablo 7. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 8. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Mesai Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 9. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	75
Tablo 10. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Turizm Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	76
Tablo 11. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Karşılaştırılması	78
Tablo 12. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre Karşılaştırılması.....	79
Tablo 13. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Aylık Kazançlarına Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 14. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	82
Tablo 15. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 16. Tükenmişlik ve İş Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi	85
Tablo 17. İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	86
Tablo 18. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Küçük Kapasiteli Bir Konaklama İşletmesinin Organizasyon Şeması	17
Şekil 2. Orta Kapasiteli Bir Konaklama İşletmesinin Yatay Organizasyon Şeması	18
Şekil 3. Büyük Kapasiteli Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Şeması.....	19



BİRİNCİ BÖLÜM

TERMAL OTEL İŞLETMELERİ VE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ

1. TERMAL OTEL İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Turizm sektöründe yoğunluğun en çok yaşandığı işletmelerden olan otel işletmeleri, zamanın gerekliliklerine uyum sağlayıp, gelişmiş ve çağımızın özelliklerine ulaşmış, gelişen teknoloji ile birlikte artan rekabet ortamından en çok etkilenen işletmeler olarak yerini almıştır (Tütüncü ve Demir, 2002: 7).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin en yaygın ve köklü olanı otel işletmeleridir. Emeğin yoğun olarak kullanıldığı, hizmet sektörünün yapısından kaynaklı, değişimlerin sürekliliğinden ve otellerin yapısında farklı hizmetleri bulundurması nedeniyle söz konusu alandaki uzmanlar farklı tanım ve görüşlerde bulunmaktadır (Rasim, 2004: 13; Coşar, 2008: 80; Şener, 2010: 3).

Otel, seyahat eden insanların barınma, yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarını gidermeyi, iş ve görev olarak gören sosyal ve ekonomik işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Sezgin, 2000: 9; Çakıcı vd., 2002: 2; Akgöz, 2013: 17). Diğer bir tanımlamada ise otel, farklı amaçlardan dolayı insanların buldukları yerden başka bir yere seyahat etmesi ve bunun sonucunda ilk olarak barınma ve bununla birlikte diğer fizyolojik ihtiyaçlarını ve psikolojik tatmin duygularını karşılamaya yönelik mal üreten ve hizmet sunan ekonomik işletmelerdir (Şener, 2010: 6; Azaltun ve Kaya, 2010: 1-2). 2684 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu'na göre ise, esas işlevi müşterilerin barınma gereksinimlerini karşılamak olan, bununla birlikte, beslenme, eğlence ve spor gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de yapısında barındırabilen kuruluşlardır (Kozak vd., 2010: 49; Batman, 2018: 39).

Dünya turizminin gelişmesiyle birlikte günümüzde seyahat eden kişi sayısı ve bu kişilerin seyahatten beklentileri artmaktadır. Artan beklentileri karşılayabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için turistik mal ve hizmet arzında farklılık ve çeşitlilik önem kazanmıştır. Bu nedenle günümüzde, turizm ve alternatif turizm çeşitlerinde artış görülürken turizm işletmelerinin niteliklerinde de çeşitlilik görülmektedir (Bütün, 2018: 12,13).

1.1. TERMAL OTEL İŞLETMECİLİĞİ

Termal turizm tesisleri; sıcak- soğuk madensel suların (içme suyu, kaplıca, deniz suyu, ılıca, çamur gibi) çevresinde ve sağlığa elverişli iklim şartlarının bulunduğu alanlarda kurulan, barınma, yeme-içme, dinlenme ve eğlenmek gibi ihtiyaçlar ile birlikte sağlıklı olmak ve tedavi nedeniyle bu alanları ziyaret eden kişilere iyileşme imkânı sağlayan termal kür üniteleri ve kür parkı olan tesislerdir (Güney ve Pekyaman, 2007: 452). Diğer bir tanıma göre termal otel işletmeleri; müşterilerine barınma, beslenme ve eğlenme gibi standart konaklama işletmelerinin vermiş olduğu hizmetlere ilave, esas kuruluş nedeni olan termal kür ve birçok balneoterapi hizmetleri ile destekleyen ve bütünleştiren tedavileri kapsayan hizmetleri veren kuruluşlar şeklinde tanımlanmıştır (Keskin, 2008: 20; Çalışkan, 2009: 13).

Termal oteller, geleneksel otelcilik hizmetlerinden olan konaklama, yeme-içme ve rekreasyon gibi hizmetlerin yanı sıra termal su ve ilgili uygulamalarla müşterilerine sağlık ve tedavi hizmetleri de sunan işletmelerdir (Kozak vd., 2001: 51). Termal oteller barınma, yiyecek-içecek, sağlık, rekreasyon ve diğer üniteleriyle donatılmış kuruluşlardır. Ayrıca, termal otellerde gerçekleştirilen faaliyetlerin ilk önceliği insan sağlığını kazanmak ve korumak amaçlı tedavi hizmetlerini sunması, bununla birlikte barınma, beslenme, eğlence, rekreasyon vb. hizmetleri de barındırması, bu kuruluşların kendine has birçok özelliğinin de olduğunu göstermektedir (Fidancı, 2002: 5).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi termal otel işletmeleri, geleneksel otel işletmelerinin sağladığı temel ihtiyaçları karşılamakla birlikte tedavi olma, sağlığı koruma ve geliştirme gibi ihtiyaçları da karşılamaktadır. Bu hizmetleri ise şifalı sular yardımıyla sunduğundan termal otel işletmeleri, termal suyu ürün olarak kullanmakta ve bu nedenle termal su kaynağına yakın konumlanmaktadır (Sandıkçı, 2008: 28-29).

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2019 yılında yayınlamış olduğu 30791 sayılı resmî gazetede yayınlanan, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde sağlık ve termal turizmi işletmeleri; sağlığı korumak ve tedavi hizmetleri vermek amacıyla termal su, deniz suyu, çamurlar, solunum uygulamaları, masaj ve benzeri uygulamalardan en az birinin hekim kontrolünde gerçekleştirildiği işletmeler olarak tanımlanmakla birlikte termal otel işletmeleri, yönetmelikte yer alan asli konaklama işletmeleriyle ilişkili olarak yapılabilmekte, işletilebilmekte ve birlikte

belgelendirilebilmektedirler şeklinde açıklanmaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019).

Termal turizm işletmesi kavramına sadece sağlığa kavuşmak ya da sağlığı sürdürmek değil, bunun hoş bir ortamda bir zevk haline getirilerek yapılması söz konusudur. Hatta termal kür merkezlerinde tedavi gören kişiler ile sağlıklı kişiler aynı alanda konaklamalarını sürdürmektedirler (Akyüz, 2000: 60).

Çağdaş turizm işletmeleri doğal çevrenin özenle korunabildiği yerlerde yer alır. Planlamadan başlanarak her aşamada, doğal çevrenin ve doğal tedavi etkinliklerinin korunmasına yönelik tedbirler alınmalıdır. Bölgenin özellikleri dikkate alınarak kurulan yerleşim alanları, kür konuklarının psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerine cevap verebilmeleridir (İnce, 2000: 106).

Termal turizm işletmeciliği, personelin müşterilerle yüz yüze ilişkilerini gerektiren hizmetleri de kapsamaktadır. İnsanın insana hizmeti olan turizmde görülmeyen ürün hizmettir. İyi hizmet turizmde diğer yatırım unsurlarının da iyi çalışması demektir (Aslan, 1994: 42). Termal turizm işletmelerinin termal tedavinin uygulandığı kür merkezini bünyelerinde bulundurmaları, onları diğer konaklama işletmelerinden ayıran en belirgin taraflarını oluşturmaktadır (Sandıkçı, 2008: 28). Tedavi merkezlerinde genellikle sağlık hizmetleri sunulmaktadır. Bu durumda termal tedavi hizmeti sunan işletmelerin kendi başına termal turizm hizmetini gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Bu tesislerin yer aldığı noktalarda termal turizmden bahsedebilmek için sağlık işlevi ile birlikte aynı zamanda barınma, yeme-içme ve eğlence hizmetlerini de sunmuş olması gerekmektedir. Sonuçta termal su kaynaklarının çevresinde yer alan konaklama işletmeleri, kür parkları ve termal tedavi birimlerinden oluşan komplike tesislere termal turizm işletmesi denilmiştir (Kuşluyan, 1996: 196).

Termal turizmle ilgili yapılan tanımlardan yola çıkarak, modern çağa uygun termal turizm işletmelerinin 3 birimden oluştuğunu söyleyebiliriz (Özbek, 1991: 16):

Konaklama İşletmesi (Termal Otel): Yeme-içme, konaklama, rekreasyon ve diğer tüm ihtiyaçları karşılayan konaklama işletmeleridir. Bu tür tesisler, termal suyun olduğu noktalarda konuşlanmaktadır (Özbek, 1991: 16). Konaklama işletmeleri bünyelerinde birçok unsuru bulunduran ve turistik çekiciliği olan yerlerde kurulan işletmelerdir. Bireylerin ruhen rahatlamasına, sağlıklı olmasına bununla birlikte

eğlenceli ve sportif faaliyetlere yönelik kurulan bu tarz tesislerde, hafif kür bölümleri kurulmaktadır. Bu bölümlerde, suyun ve tabiatın sağlığa etkisi, hastalığın tedavi edilmesi kapsamında daha çok bireyin sağlığını koruyarak, sağlıklı bir şekilde tatilini geçirmesine imkân sağlayacak şekilde tasarlanmıştır (Akyüz, 2000: 64).

Termal Tedavi Merkezi: Şifalı sıcak suların tedavi edici yanlarından faydalandığı, özel teknikler ile klinik seansların uygulandığı merkezlerdir (Özmen, 1995: 8). Buralarda masaj, kür suları, özel banyolar, basınçlı duşlar, fizik tedavi bölümü, bedensel aktivite salonları bulunur (Akcanlı, 2002: 15).

Eğlence ve Boş Zamanları Değerlendirme (Rekreasyon) Alanları: Termal turizm tesislerinde konaklayan ve tedavi süresince misafirlerin, kaliteli zaman geçirmek ve onların gözlerine hitap edebilmek amacı ile yapılan rekreasyon alanlarıdır (Özbek, 1991: 16). Misafirlerin boş zamanlarını değerlendirebilmeleri için her türlü spor alanları, yürüyüş yolları, sinemalar, konser alanları, çocuk oyun parkı, alış-veriş mağazaları gibi ihtiyacı duyulan etkinlik alanlarında bünyelerinde bulundurmaları önem kazanmaktadır (Batman, 2018: 12)

Bu bağlamda termal turizm tesisleri, çağdaş düzeyde hem tıp biliminin termal uygulamalardaki gelişmelerini kapsayan, hem de turizm hareketinin bir gerekliliği olan barınma, rekreasyon ve zamanı kaliteli geçirme hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan işletmelerdir. Termal turizm kuruluşlarının öncelikli hedefi, tıp biliminin belirlediği gerekliliklere uyumlu ve tabiilerin gözetiminde kür seanslarının yapılabilmesini sağlamaktır (Ülker, 1988: 207).

1.2. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanoğlu ilk zamanlardan beri farklı sebepler nedeniyle yolculuk etmişler ve yolculukları süresince yiyecek içecek ve barınma gibi ihtiyaçlarını gidermek zorunda kalmışlardır. Bu sebeple 13. Yüzyılda batıda hanlar doğuda ise kervansaraylar, seyahat edenlerin hizmetini karşılamışlardır. Bu kervansaraylar ve hanlar da ibadet, atların değişimi, yiyecek içecek, sağlık, can ve mal güvenliği gibi hizmetler verilmiştir (Kantarıcı, 2004: 29). Bu çağlarda yolculuklar çoğunlukla ticaret sebebiyle yapılmıştır. Gün geçtikçe insanlardaki seyahat sebepleri ve şekillerinde değişimler olmuştur. Geçmişte ticari, gezmek görmek, meraktan ve dini sebeplerle çıkılan seyahatlere zamanla tedavi (sağlık) nedenli seyahatler de yapılmaya başlamıştır. Sağlıklı kalma ve tedavi olmak için insanların termal sularından faydalanmayı keşfetmesi oldukça eski

çağlara dayanmaktadır. Araştırmalar, ilk zamanlarda termal kaynakların sağlık yönüyle birlikte dini nedenlerle de faydalandığı ortaya çıkarmıştır (Sandıkçı, 2008: 26). İnsanoğlunun ilk çağlardan beri bazen şifa bulmak bazen de dinlenip, rahatlayarak ve zinde kalabilmek için sağlık merkezlerine veya termal suların bulunduğu alanlara seyahat ettikleri bilinmektedir. Gün geçtikçe bu etkinlikler ve seyahatler de bir turizm olayı olarak yerini alıp kabul görmüş ve termal turizm kavramı oluşmuştur (Mercan, 2006: 8).

İlk olarak termal kaynakların olduğu yerlere sağlık nedeniyle ziyaret eden insanların bazı gereksinimlerini giderecek tesisler yapılmıştır. Mineral su kaynaklarının olduğu yerlerde ilk yapının kurulması Romalılar zamanında olmuştur, sosyal ve askeri amaçlı tesisler yapılmıştır (Bayer, 1997: 23). Romalılar hem şifa verici özelliğinin yanında aynı zamanda sosyal değerinin de olduğu sıcak su kaynaklarına çok önem göstermişlerdir. Romalılar, mineral kaynakların iyileştirici etkisini tanrılara bağlamış, sıcak su kaynaklarının olduğu alanlara tanrıları tasvir eden heykeller ve dini yapılar inşa etmişlerdir. Yunanlılar ise hastalarını Asklepeion dedikleri kutsal alanlara yönlendirmişlerdir. Avrupa'daki termal tesisler modern anlamda Rönesans zamanında gelişmişlerdir (Aslıhak, 1998: 17).

1800'lü yıllarda başlayarak sanayinin gelişmesi ile beraber zorlaşan iş şartları, insanların tedavi amacıyla seyahatlere ilgi göstermesiyle birlikte termal merkezlere olan talebi çoğaltmıştır (Selvi, 2000: 47). Çağımızda da çoğu ülkede termalden daha çok şifa ve sağlıklı kalmak için faydalanılmaktadır. Son zamanlarda özellikle Japonya Almanya, İsrail, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde termal tedavi konusunda standartlar yüksek seviyelere çıkmıştır (Karagülle, 2005: 3).

Anadolu'da da tarihin her anında termal sulardan tedavi amaçlı faydalanılmıştır. Anadolu'da termal suların tamamen şifa amacıyla kullanılmaya başlanması, Romalılar dönemine denk gelmektedir. Selçuklular ve Osmanlılar zamanında da termal sulara ilgi gösterilmiş, kaplıcalar tekrardan düzenlenerek daha yeni termal yapılar inşa edilmiştir (Kozak, 1996: 52-54).

Osmanlıların termal tesis alanında yaptıkları yenilikler ve gelişmeler, devletin gerileme süreci ile birlikte sona ermiştir. Osmanlılardan kalan ve genellikle yıpranmış bir durumda olan termal tesisler, Cumhuriyet zamanında da çoğunlukla gereken ilgiyi görmemiştir. Bursa'daki kaplıcalar istisna tutulmuştur. Atatürk, Bursa'daki Çekirge

Kaplıcasından tedavi amaçlı faydalanılması sebebi ile 1928 yılında Bursa Kaplıcaları Anonim Şirketi'nin kurduğunu ve işletme böylelikle faaliyetine başlamıştır. Atatürk, özellikle Yalova'nın örnek bir kaplıca kenti haline getirilmesi amacıyla, 1936 yılında burada termal tesisin yapımına başlamıştır (Doğaner, 2001: 75). Atatürk'ün talebiyle Yalova Kaplıcaları, çağdaş işletmeler şekline dönüştürülmüştür (Kozak, 1996: 55). Şuanda ise termal kaynakların olduğu yerlerde Spa-wellness ve kür uygulamaların esas ürün olarak sunulduğu çağdaş kaplıcalar ve termal işletmeler hizmet sunmaktadırlar.

1.3. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Termal otellerde kişilerin sağlığını iyileştirmeyi ve korumayı amaçlayan tedavi işlevlerinin yerine getirilmesi ve bununla birlikte barınma, yiyecek-içecek ve dinlenme gibi hizmetlerinde bulunuyor olması, işletmelere kendine has bazı özellikler kazandırmaktadır. Termal otel işletmeleri yapı, işletme, pazarlama, personel ve tesis alanı yönünden diğer konaklama işletmelerinden farklı özellikler göstermektedirler. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Aslan, 1992: 75-76; Kozak, 1992: 34; Çontu, 2006: 50-52; Güney ve Pekiyan, 2007: 455; Sandıkçı, 2008: 30; Keskin, 2008: 23; Güvenç, 2009: 13-14):

- Termal otellerin en önemli özelliği termal suyu temel ürün olarak kullanması ve bu nedenle hizmet biriminin termal su üzerine kurulmuş olmasıdır.
- Termal oteller termal uygulamalar ile ilgili tıbbın imkânları üzerinde bulundururken, aynı zamanda konaklama, dinlenme, yeme-içme, eğlence gibi temel hizmetleri de sunmaktadır.
- Termal otellerde, diğer otellerden farklı olarak kür merkezleri ve bazı termal otellerde ise klinik hizmeti veren birimler bulunmaktadır. Bu özelliği nedeniyle termal otel işletmelerinde planlanma, örgütlenme, organizasyon ve denetim gibi işletme fonksiyonlarının yürütülmesinde farklı düzenlemeler yapılması gerekmektedir.
- Termal otel işletmelerinde kür uygulamaları yıl boyunca sürmektedir.
- Termal otellerin doluluk oranları genel olarak yüksektir.
- Termal otel işletmeleri, yıl boyunca hizmet vermesi ve standartlara uygun olarak düzenlenip işletilmesi durumunda diğer otel işletmelerinden daha fazla gelir elde etmesi nedeniyle bu alanda yapılan yatırımlar çekici görülmektedir.

- Termal otel işletmelerinde, müşteri profillerinde diğer konaklama işletmelerine göre daha fazla çeşitlilik görülmektedir. Termal otelleri tercih eden kişilerin bir kısmı sadece sağlık ve tedavi hizmetlerinden faydalanırken bir kısmı da tatil imkânlarından faydalanmaktadır.
- Termal otel işletmelerinde konaklama süresi diğer konaklama işletmelerine göre daha uzundur. Termal otel müşterilerinin sağlık durumları ve tedavi ihtiyaçlarına göre konaklama süreleri üç haftaya kadar çıkmaktadır.
- Termal otellerde büyük miktarda uzman personel çalıştırılmaktadır. Büyük bir çoğunluğu tedavi amacıyla gelen insanların termal tedavi süreci boyunca güvenebileceği uzman doktor, fizik tedavi uzmanı, hemşire gibi sağlık ekibinin bulunduğu işletmelerdir.
- Termal otellerde tedavi hizmetlerinin uygun koşullarda sunulabilmesi ve arzu edilen sonuçlara ulaşılabilmesi için işletme çalışanlarına, onların sağlık ve termal turizm alanında donanımlı olmasına önem gösterilmelidir. İşletme bünyesinde, uzun süre istikrarlı çalışabilecek kişilerin istihdam edilmesi önem taşımaktadır.
- Termal otel işletmelerinde sağlıkla ilgili hizmetler verildiğinden, bu işletmelerde temizliğe ve hijyene özel bir önem verilmelidir.
- Termal otel işletmelerinde, tedavi içerisinde diyet uygulamaların da önemli olduğunu dikkate alınarak mutfakların organizasyonunda bu koşulların değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca termal otellerde diyet uzmanlarının da bulundurulması önem taşımaktadır.

Termal turizm endüstrisinde yer alan işletmeler diğer turizm işletmelerinden yukarıda bahsedilen bu farklılıklardan dolayı, bu kuruluşların çağdaş bir görünümde olabilmesi adına bu nitelikleri göz ardı etmemesi gereklidir. Termal turizm deyince, yalnızca bedensel hastalığı olan bireyler değil, sağlıklı olmak ve korumak, gençleşmek için vücudun ihtiyaç duyduğu bir gıda olarak görülmektedir. Günümüzdeki modern tıp, bireyin sağlığını beden ve beşerî çevresiyle uyumlu olması olarak değerlendirdiğinden dolayı zamanımız toplumunu sağlıklı bireyler şeklinde düşünmek mümkün görünmemektedir. Gelişen teknoloji, endüstrileşme ve çarpık yapılaşma, kalabalık şehirleşme den kaynaklı çevre ve hava kirliliği bireyin sağlığını sürekli olumsuz yönde etkilemektedir (Sandıkçı, 2008: 31).

Teknolojik gelişmeler ışığında modern tıbbın sürekli ilerlemesine rağmen termal kür etkinlikleri yeniliğini ve önemini devam ettirmektedir. Hastalıkların tedavisi, vücut ağrılarının dindirilmesi, insanlardaki sürekli yorgunluk durumlarının ortadan kaldırılabilmesi, sağlıklı işgücünün tekrar kazanılması, stressiz bir yaşam sürebilmek bazen modern ilaçlar ile bile tedavi edilememektedir. Bu bağlamda termal suların insanların hayatında ilaçlardan daha önemli bir hal almasını sağlamıştır. Türkiye'deki termal turizm kuruluşlarının bazıları nitelikli konaklama bölümünden yoksun, sadece banyo düzeyinde sınırlı alana ve imkâna sahip birimlerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin tüm yıl çalışabilmeleri, verimlilik ve gelirlerini yükseltebilmeleri, niteliklere uygun ve donanımlı konaklama tesislerini bünyelerine katmaları, eğitilmiş, profesyonel ve nitelikli işgören istihdam etmeleriyle ve zamanın gerekliliklerine göre tekrardan kendilerini tasarlamalarıyla sağlanabilecektir (Sandıkçı, 2008: 31).

2. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ VE ÖZELLİKLERİ

2.1. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ

İnsanoğlunun vazgeçemeyeceği temel ihtiyaçlardan bir tanesini beslenme ihtiyacı oluşturmaktadır. Karşlanması zorunlu olan bu ihtiyacın, ev dışında da sürmesi, yiyecek içecek hizmetleri sunan işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bugün, yiyecek içecek sektöründe yer alan işletmeler, içerisinde buldukları pazarın yapısına göre, restoran, fast-food, paket servis, arabayla servis ve işletme dışındaki organizasyonlar şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Türksoy, 2015: 1).

Yiyecek içecek bölümünün vermiş olduğu hizmetlerin başarılı olması, otelin daha fazla gelir elde etmesini, hizmet kalitesinin olumlu yönde olduğu imajını ve müşteri sürekliliğini sağlamaktadır (Şahin, 2001: 22). Otelerde yiyecek içecek gelirleri, konaklama gelirlerinden sonra en çok gelir getiren bölümün başında gelmektedir. Bazı küçük otel işletmelerinde ise yiyecek içecek gelirleri, konaklama gelirlerinden daha çok gelir sağlayabilmektedir (Bulut, 2014: 1). Choy (1995), tarafından Hawaii'de yapılan araştırmadan da anlaşılacağı gibi yapılan toplam işin %34'ünün bu bölümde gerçekleştiği otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünün önemi sadece gelirler olarak görülmemeli, aynı zamanda yoğun işgücü istihdam edilen bir bölüm olmasının önemi üzerinde durulmalıdır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 46-47).

Otel işletmelerinde, yiyecek içecek ürünlerinin üretimi ve sunumu ise, otellerin müşterilerine konaklama hizmetinden sonra sunduğu en önemli faaliyet alanını oluşturmaktadır. Otelciliğin ilk zamanlarında, sadece oda satışı üzerine kurulmuş bir sistemin varlığı söz konusu iken günümüzde, rekabet koşullarının da etkisiyle her otel işletmesi farklı tarz ve çeşitlilikte müşterilerine en iyi yiyecek içecek hizmeti sunma yarışı içerisinde (Sarıışık: 2012: 261).

Yiyecek ve içecek bölümü, birçok otelin en önemli bölümlerindedir ve iş yükü odalar bölümüne göre daha fazladır. Odalar bölümünün aksine, otellerde sunulan yiyecek içecek hizmeti, konaklayan müşteriler ile birlikte konaklamayan kişilere de sunulmaktadır. Ayrıca, bu hizmetler, zengin banket satışlarını da içerirler. Yiyecek ve içeceklerin hazırlanması, oransal olarak yüksek iş gücüne dayanır (Medlik, 1997: 61).

Otellerde konaklayan misafirlerin, yiyecek içecek ihtiyaçlarının giderildiği yiyecek içecek birimleri, otelde bulunan tüm restoranlarında, gala salonunda, bar, patiseri ve kafeteryalarında misafirlere servis edilmek üzere yiyecek ve içecek malzemelerinin farklı tekniklerle satın alınarak depolanmasının, üretilmesinin ve misafire sunumunun yapıldığı departmandır (Barutçugil, 1989: 55). Otelcilikte yapılan yiyecek-içecek hizmetleri, kişilerin fiziki ihtiyaçlarını karşılaması gereksiniminden dolayı, gerekse otelde kalan misafirler bakımından, hizmetler ile eş güdümlü bir şekilde sunulma zorunluluğu bakımından müşteriler açısından oldukça önemlidir (Tubergen ve Linden, 2002: 273). Bu ünitelerde otele konaklamak üzere gelen müşterilerin yiyecek-içecek ihtiyaçlarının karşılanmasıyla birlikte satın alınan temel yiyecek içecek ürünleri, depolanarak ihtiyaç durumuna göre üretilmesi sağlanır (Özkan ve Türksoy, 2011: 4)

Otel asıl işlevi hizmet sunmak olan ticari bir kuruluştur. Bu nedenle otelin başarılı olabilmesi, kaliteli hizmet sunulabilmesine bağlıdır. Otelde konaklayan misafirler sunulan hizmetin büyük bir kısmını yiyecek içecek bölümlerinden alırlar. Otelde konaklayıp lobide oturmayan, kafesinde bir şeyler içmeyen, restoranında yemek yemeyen misafir hemen hemen yok gibidir. Yani otele gelen her misafir mutlaka yiyecek-içecek bölümü personeli ile karşılaşır; onlardan birtakım hizmetler alırlar. Buna bir otelde konaklamayan fakat yiyecek ve içeceklerle ilgili üniteleri ziyaret eden, hizmetlerini kullanan misafirler eklenince bu bölümlerin ve buralardaki hizmetin önemi kolayca anlaşılır (Gürel ve Gürel, 2003: 39)

Aktaş (2002: 2), otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetinin önemini üç başlıkta toplamaktadır:

- Hizmeti alan müşteriler açısından çok önemli olan yiyecek içecek hizmeti, içinde bulunduğumuz çağa paralel olarak insanların yaşam standartları ve yaşama biçimlerinin değişikliği sebebiyle daha kaliteli bir hizmet anlayışı ile yapılmalıdır. Bu doğrultuda hizmeti alan kişiler her zaman daha kaliteli hizmet veren işletmeleri tercih etmektedirler.

- Diğer taraftan birçok sosyal ve siyasi ortam konuşmalarının yapıldığı yiyecek içecek işletmelerinde, hizmetin kalitesi hizmeti alan tarafından çok önem arz etmektedir. Bu kalitenin azami seviyede tutulması hizmeti alan kişileri rahatlatmakta ve olaylara direkt pozitif olarak etki etmektedir. Bu doğrultuda hizmet kalitesinin üst seviyede tutulması, hizmeti alan kişilerin sosyal ve ailesel ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir.

- İşletmeler için çok önemli olan yiyecek içecek hizmeti, işletenin karlılığı için iyi hizmet karşılığında tatmin olan kişilerin işletmeye bağlılığı ve satışların artışı açısından çok fazla önem arz etmektedir. Bu anlamda konaklama işletmeleri bünyesindeki yiyecek içecek hizmetinin önemi bu bölümdeki satışların toplam gelirler içerisindeki miktarı ile ölçülebilir. Bu sebeple, yiyecek içecek hizmetleri organizasyonu eğitilmiş ve tecrübeli yöneticiler tarafından gerçekleştirilerek amaçlanan hedeflere ulaşılabilir.

Özetle, otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde sunulan hizmetler çok çeşitli olduğundan sorumluluğu gerektiren bir yapısı vardır. Bu sebeple bu bölümdeki faaliyetler iyi organize edilmelidir. Mümkün olduğunca hata en aza indirgenmelidir. Bu bölümde çalışan iş görenler eğitilmiş, nitelikli ve yeterli tecrübeye sahip oldukları takdirde hedeflenen amaç ve sonuçlara ulaşmak kolaylaşacaktır (Şener, 2010: 202). Ayrıca, termal otellerde sunulan yiyecek içecek hizmetleri büyük öneme sahip olup verilen bu hizmetler, tedavi edici verilen hizmetlerin de başarılı olmasında çok önem arz etmektedir (Mielniczak ve Sinaga, 2005: 32; Global SPA Summit 2011: 105). Bir otelin restoranında sunulan yemeklerin kalitesi tüketicinin bir sonraki seyahatinde tekrar aynı otel işletmesini tercih etme niyetini etkileyebilmektedir (Avan, 2015: 45).

2.2. YIYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ BİRİMLERİ

Yiyecek içecek bölümü, konaklama işletmelerinde kullanılan yiyeceklerin ve içeceklerin satın alınmasından depolanmasına, hazırlanması ve sunumuna kadar birçok işlemin yapılmasını sağlayarak müşterilerin yiyecek-içecek ihtiyaçlarının karşılandığı bölümdür. Bu bölümü oluşturan birimler şunlardır (Taşkın, 1997: 10);

- *Satın alma ve depolama:* Daha önce belirlenmiş ve düzenlenmiş, menülerde yer alan yiyeceklerin hazırlanması için gerekli malzemelerin sipariş edilmesi, teslim alınması ve depolanmasıyla ilgili çalışmalar yapar. Depolanan malzemelerin dağıtımı ise yine aynı bölüm tarafından gerçekleştirilir.

- *Mutfak:* Depodan aldığı malzemedan yararlanarak yiyecekleri hazırlayan ve müşterilere sunacak hale getiren yiyecek-içecek bölümünün alt koludur. Yiyecek İçecek bölümünün en önemli fonksiyonları bu ünite tarafından gerçekleştirilir.

- *Servis ve restoran:* Yiyecek ve içeceklerin, hazırlandıktan sonra müşterilere sunulmasına ilişkin hizmetlerin yürütüldüğü ünite dir.

- *Bar:* İşletme depolarından alınan içeceklerin müşterilere sunulmasına ilişkin hizmetlerin yürütüldüğü ünite dir.

Bir konuğa yiyecek ve içecek ile ilgili sunulan hizmetler, konuğun uyanmasından tekrar uyumasına kadar geçen uzun bir sürede gerçekleşmektedir (Sökmen, 2001: 1). Bununla birlikte otel işletmelerinin yiyecek-içecek üniteleri farklı yemeklerin yapılması ve misafirlere servis edilecek şekilde getirilerek sunulmasını sağlayan mutfak birimi, bu yiyeceklerin mutfaktan alınarak servis personeli tarafından misafirlere servis edilmesini sağlayan servis birimi ve içeceklerin farklı şekillerde hazırlanarak misafirlere sunulması işinin yapıldığı bar birimi olarak üç alt birimden meydana gelmektedir (Gönen ve Ergun, 2008: 189). Yiyecek-içecek üniteleri kapsamında incelenecek ilk bölüm servis bölümüdür.

2.2.1. Servis Bölümü

Otellerde servis bölümü, müşterilere, yiyecek-içeceklerin servis çalışanları aracılığıyla, gerekli ekipman ve belirlenen bir servis usulüne uyularak, çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında vb. yerlerinde sunulması sanatı olarak tanımlanmaktadır (Altınel, 2017: 5). Başka bir ifadeyle yiyecek içecek servisi, konukların talep ettiği ürünleri belli disiplinde misafire servis etmek; beşerî ve ruhsal

hallerine göre davranmak, misafirler memnuniyeti ve işletme için olabilecek olan en fazla geliri sağlamak meslek ve sanattır (Sökmen, 2014: 145).

Ticari yiyecek içecek işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Teyin vd., 2017, s. 79);

- Lüks restoranlar (fine dining rooms),
- Kafeteryalar (cafe),
- Hızlı yemek sunan restoranlar (fast food/quick service restaurants),
- Alışveriş merkezinde yer alan restoranlar (food halls/courts),
- Olağan restoranlar, (casual dining restaurants),
- Kültüre yönelik restoranlar (ethnic restaurants),
- Özel restoranlar (specialty restaurants),
- Ulaşım merkezinde kurulan restoranlar.

Bu işletmeleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Erdek, 2011: 64; Sökmen, 2014: 6-8).

Lüks Restoranlar: Genel olarak lüks otellerde veya bağımsız işletmeler olarak hizmet verirler. Bu tarz restoranlar, hedef pazarları olarak alım gücü yüksek insanları seçmektedir. Hizmet, Fransız hizmeti gibi zor ve zahmetlidir. Aşçılar, barmenler ve garsonlar donanımlı, işinin ehli ve eğitilmiş kişilerdir (Özata, 2010:13). Menü, dünya mutfağının seçkin örneklerini içerir. İç tasarımı ve ambiyansı etkileyicidir. Üretim ve servis sunulurken kaliteli malzemeler kullanılır. Yatırım maliyeti son derece yüksektir. Menülerde genellikle Fransız mutfağı ağırlıklı olmaktadır (Kılınç, 2011: 38).

Kafeler: Çabuk hazırlanan yiyeceklerin ve basit içeceklerin servis edildiği işletmelerdir. Kafe, kahvehane (kahve dükkânı) gibi isimler ile anılırlar (Yılmaz vd, 2013: 53).

Hızlı Yemek Sunan Restoranlar: Bu tür işletmeler genellikle müşterinin kendisinin alması esasına dayalıdır. Müşteriler menüyü veya menü öğesini seçerek ücretini öder. Son derece hızlı servislerdir. Bu tür işletmelerden bazıları genellikle herhangi bir zincir işletmesinde faaliyet göstermektedir. Dünyadaki en hızlı gelişen ve gelişmekte olan restoran türleridir.

Alışveriş Merkezlerinde Yer Alan Restoranlar: Yiyecek içecek işletmeleri son zamanlarda sayıları hızla artmakta olan büyük alışveriş merkezlerinde de faaliyet

göstermektedirler. Burada yer alan restoranlarda hem masa servisi hem de self servis (müşterinin kendisinin alması esasına dayalı) uygulanmaktadır. Aynı zamanda buraya gelen müşteriler ihtiyaç duydukları ürünleri istedikleri işletmelerden alıp tüketebilirler.

Olağan Restoranlar: Bu tür işletmelerde verilen hizmetler sıradandır. Genellikle masa servisi uygulanmaktadır. Yiyecek içecek servisi ve boşların toplanması gibi işler servis çalışanları tarafından yapılmaktadır. Bu çalışanların eğitim seviyeleri ve sahip oldukları tecrübe orta düzeyde olur. Menülerde birçok yiyecek içecek kalemi bulunmaktadır.

Etnik Restoranlar: Menüsü, müziği, iç dekoru, personeliyle belirli bir kültürü yansıtan restoranlardır. Son zamanlarda oldukça yaygın hale gelmiş durumdadır. Genellikle bu tür işletmeler günümüzde esasen büyük şehirlerde yer alan ve insanlar için bağımsız olarak faaliyet sürdüren işletmelerdir. Verilen hizmet türü de genelde işletmenin yansıtmış olduğu kültüre bağlı olarak farklılık gösterir (Kılınç, 2014: 101).

Spesiyal Restoranlar: Atmosferi, menüsü, iç dekoru, müziği, personeli ve bu gibi diğer özellikleri ile farklılık gösteren restoranlardır. Bunlara balık ve hard rock gibi restoranları örnek olarak gösterebiliriz.

Ulaşım Merkezlerinde Yer Alan Restoranlar: Havaalanı, terminal, gemi, tren gibi ulaşım merkezlerinde hizmet veren yiyecek içecek işletmeleridir. Bu sektörde yer alan yiyecek içecek hizmetleriyle ilgili belirli bir pazar bulunmamaktadır.

İkram Servisi Yapan İşletmeler: Okullar, hastaneler, ordu, kamu kurumlarında, yiyecek-içecek hizmeti veren işyerleri ve insanlara nişan, evlilik, gibi önemli günlerde yiyecek-içecek servisi sağlayan işyerleri olarak ayrılabilir.

Ürünün müşterilere sunumunda son halka olan servis bölümü ve bu bölümde sunulan hizmetler işletmenin müşteriye görünen yüzü olduğu için işletmenin prestij ve değer kazanmasında da son derece önem teşkil etmektedir (Sarışık, 2012: 272). Servis salonlarında rahat ve huzurlu bir yemek yeme ortamı sunmak asıl amaç olmakla birlikte, misafirin ortalama harcamalarını artırmak için ikna edici bir ortam sunmak, misafire zevkine seslenen bir iç tasarımı da gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu sebeple iç dekorasyonu henüz başlangıç aşamasında dikkatli düşünmesi, ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak şekilde tasarlanması da önem arz etmektedir (Sandıkçı, 2010: 88). Otel işletmelerinin servis bölümünde sunulan hizmetler son derece önemlidir. Çünkü iyi hazırlanmış bir yemek, yalnızca iyi bir servis ile müşteri memnuniyetini

sağlayabilmektedir. Öte yandan bu bölümde sunulan hizmetlerin, müşteriye psikolojik olarak rahatlatıcı ve otel hizmetlerinden aldığı memnuniyeti de artırdığı ortaya konulmuştur. Bu bölümde üretilen yiyecek-içecek hizmetlerinin, müşterilere belirli kural ve kaidelere göre sunulma işlemleri gerçekleştirilmektedir. Yiyecek-içecek servisinde hangi yöntem benimsenirse benimsensin, servis hizmetlerinde bazı temel noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Otel işletmelerinde servis hizmeti sunulurken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şunlardır (Türksoy, 2015: 223-224):

- Servis, işletmenin olanakları doğrultusunda, müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamalıdır.
- Servis esnasında, yiyeceklerin görünüş, tat ve lezzetleri bozulmadan servis edilmelidir.
- Kalite kontrol hiçbir aşamada ihmal edilmemelidir.
- Servis hızlı bir şekilde gerçekleştirilmeli, zorunlu olmadıkça müşterilerin zamanları alınmamalıdır. Müşterilerin bu bölümlerde en kısa zamanda, en iyi servisi bekledikleri unutulmamalıdır.
- Servisin iyi organize edilmesi, işletme atmosferinin de korunması için gerekli olduğundan, sanitasyon konusunda taviz verilmemelidir.

2.2.2. Bar Bölümü

Otel yiyecek-içecek ünitelerini oluşturan ikinci hizmet bölümünü bar bölümü oluşturmaktadır Bar, otel işletmesi içerisinde müşterilerin tatilleri süresince içecek ihtiyaçlarını karşılayan yerlere verilen isimdir (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 31). Otel işletmelerinde bulunabilecek bar türleri ve bu barlara verilen isimler şu şekildedir (Sökmen, 2014: 191-192; Türksoy, 2015; Altınel, 2017: 16):

- Lobby Bar,
- Aperatif (Snack) Bar,
- Servis (Restoran) Bar,
- Disco Bar,
- Vitamin Bar,
- Sahil Bar.

Yukarıda görüldüğü üzere otel işletmelerinde, hizmetin çeşitliliğine göre farklı içecek türlerinin bulunduğu barlar bulunmakta ve bu barlar otel işletmelerine sahip oldukları konseptte göre farklı içerikteki içecekler servis etmektedir (Yörükoğlu ve

Yörükoğlu, 1998: 31-32; Sökmen, 2014: 190). Otel işletmelerindeki bu bölüm, otelde konaklayan müşteriler açısından ve otel işletmelerinin kendisi açısından olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. İçecek hizmetleri, otelde kalan misafirlerin beslenmesi ve sağlıklarını ilgilendiren önemli bir husustur. Otellerde servis edilen içeceklerle, müşteriler sıvı ihtiyacını giderirken diğer taraftan, insan vücudu için gereken mineral, vitamin, protein gibi besin guruplarının da bir kısmı bu ürünlerden almış olurlar. Bununla beraber müşteriler; yemekle beraber, yemek öncesi veya sonrası, midenin yemeğe hazırlanabilmesi, iştahın artırılması, hazımsızlığı gidermek amacıyla alkollü veya alkolsüz içecekleri tercih etmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 3). Bu durum, bar bölümünde sunulan hizmetlerin müşteri açısından önemini ortaya koymaktadır.

Bar bölümünün işletme açısından önemi ise, müşterilere sunduğu içeceklerden elde ettiği gelir oranıyla ilişkilidir. Bir otel işletmesinde bar bölümü, oda satışı ve yiyecek satışlardan elde edilen gelirlerden sonra en fazla kazanç sağlanan üçüncü gelir kalemini (%10-16 arasında) oluşturmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 137; Aydemir, 1996: 43). Gelir oranı son derece yüksek olan barlarda sunulan içeceklerin maliyeti de bir o kadar yüksektir; çünkü bar bölümünde sunulan içecekler arasında son derece pahalı içkiler ve katkı maddeleri bulunmaktadır. Bu durum ise, otel işletmelerinde kontrol edilememe durumunda, bar bölümünün otel maliyetlerini önemli düzeyde artırıcı etkisini ortaya koymaktadır (Aktaş, 2002: 5).

2.2.3. Mutfak Bölümü

Otel işletmelerinin, yiyecek-içecek ünitelerini oluşturan bir diğer alt bölüm ise mutfak bölümüdür. Arapça "matbah" kelimesinden türemiş olan mutfak (Maviş, 2003: 61), otel işletmelerinde belirlenen miktarlarda, kaliteli ve standartlara uygun yiyecek üretiminin hazırlandığı birimler olarak tanımlanmaktadır. (Gökdemir, 2003: 30). Otellerde mutfak birimi, hazırlanan yiyecekler üzerinden, belirli oranlarda kar sağlamak amacıyla, misafirlerin besin ihtiyaçlarını yerine getirmek için kurulmuş olup personeli, personel alanları, ekipmanları ile bir bütün oluşturulup örgütlenmesi ile meydana gelen, üretim işlevini yerine getiren bir birimdir (Kırkan, 2014: 44). Diğer bir ifadeyle mutfak, depodan alınan malzemelerden yararlanılarak yiyecek ürünlerinin belli kurallar dahilinde yapılarak misafirlere servis edilecek duruma getirildiği departmandır (Türksoy, 1992: 16). Gıda üretiminde öncelikli alan olan mutfak, tesis içindeki yeriyle, kendine bağlı alt kısımlarıyla, fonksiyonları iyi çözülmüş, yeterince alanı olan, talebi yerine getirebilecek ekipman ve cihazlar ile hazırlanmış ve en ergonomik biçimde

kullanıma sunulmuş bir yapıda olmalıdır. Mutfak planlaması israfa engel olmalı, maliyeti düşürmeli ve hijyen sağlamalıdır (Sandıkçı, 2010: 83) Otel işletmelerinde mutfaklar, genellikle otelin türüne, sunmuş olduğu hizmetin genişliğine ve müşteri potansiyeline göre fiziksel olarak farklılık göstermektedir. Otel işletmeleri, sunmuş olduğu yiyecek hizmeti ve işletme hizmet konseptine göre farklı sayı ve içerikte mutfağa sahip olmasıyla birlikte, büyük ölçekli bir mutfakta bulunması gereken bölümler aşağıda verilmiştir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 11). Bunlar:

- Sıcak Mutfak: Mutfağın esas bölümü olup bu kısımda sıcak yemekler üretilir.
- Soğuk Mutfak: Her türlü soğuk meze ve yiyeceklerin hazırlandığı bölümdür.
- Et Hazırlık: Etlerin parçalandığı ve pişirmeye hazır hale getirildiği, kasaphane olarak da adlandırılan bölümdür.
- Balık Hazırlık: Deniz mahsullerinin yıkanıp hazırlandığı bu bölüm, soğuk hava deposu ile mesafe olarak yakın bağlantılı ve serinletilmiş bir alandır.
- Sebze Hazırlık: Sebzelerin yıkandığı, ayıklandığı ve hazırlanacak yemeğe göre dilimlendiği bölümdür.
- Pastane: Menüde yer alan hamur ve tatlıların hazırlandığı bölümdür.
- Kahvaltılık Mutfak: Yalnızca sabahları servis veren bu bölüm kahvaltılıkların hazırlandığı bölümdür.
- Bulaşıkhanesi: Servis öncesi ve servis sonrası, ortaya çıkan bulaşıkların yıkandığı bölümdür.

2.3. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ORGANİZASYON YAPISI

Yiyecek ve içecek bölümü organizasyonundaki sınıflandırma temel olarak servis ve bar, mutfak, satın alma olarak görülmektedir. Satın alma bölümü kendi içerisinde teslim alma ve depolama olarak ayrılabilir. Mutfak bölümü, büyüklük ve hizmet niteliğine bağlı olarak; soğuk mutfak, sıcak mutfak, pastane bölümü, kasaphane, personel mutfağı gibi bölümlere ayrılmaktadır. Servis bölümü ise kendi içerisinde restoran, bar, ziyafet organizasyonu, gece kulübü ve oda servisi olarak gruplandırılabilir (Sökmen, 2014: 49)

Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde verilen hizmetler, çeşitliliği fazla olan, koordinasyon ve sorumluluk gerektiren işler olduğu için bu bölümün organizasyonu çok iyi bir şekilde tasarlanmalıdır (Şener, 2010: 202)

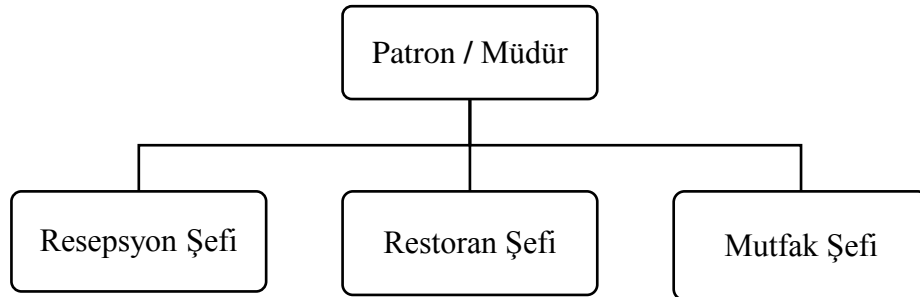
Yiyecek ve içecek organizasyonu ile ilgili dikkat edilmesi gereken etmenler aşağıdaki gibidir (Sökmen, 2014: 50; Koçak, 2016: 14):

- Tüm birimler yiyecek ve içecekten sorumlu müdüre veya işletme müdürünün sorumluluğunda organize edilmelidir.
- Yiyecek ve içecek departmanının kendine ait alt bölümleri ile aralarında iyi bir koordinasyon kurulmalıdır.
- Konaklama işletmesinin diğer departmanları ile yiyecek içecek departmanı arasında iyi bir iş birliği olmalıdır.
- Ulaşılabilecek yiyecek ve içeceklerin çeşidi yeterli miktarda olmalıdır.
- Sunulan ürünün nitelikli olmalıdır.
- Sunulan ürün miktarı diğer bir deyişle porsiyon miktarları, iyi ayarlanmalıdır.
- Ürünün standardizasyonu uygun olmalıdır.
- Sunulan ürünlerin tadı, kokusu, rengi çeşitliliği yeterli olmalıdır.
- Servisi yapılan ürünlerin sıcaklıkları olması gereken değerlerde olmalıdır.
- Ürünün zengin gösterilebilmesi için sunuma gereken önem verilmelidir.
- Fiyat değer bakımından ürünler tatminkar olmalıdır.

Yiyecek içecek departmanı ile servis bölümü gelir getiren birimler arasında yer almaktadır. Yiyecek içecek departmanının bünyesindeki servis bölümünde misafirlerle yüz yüze iletişim kurulduğu için ön planda olan bir bölümdür. Organizasyon şeması ile bir bölümde çalışanların pozisyon, görev ve aralarındaki ilişkiyi görmek daha kolaydır (Kırkan, 2014: 53). Bu yüzden aşağıda farklı kapasitede konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümlerinin organizasyon şemalarına yer verilmektedir.

Küçük kapasiteli bir konaklama işletmesinin yiyecek içecek departmanını organizasyonel şeması aşağıdaki gibidir.

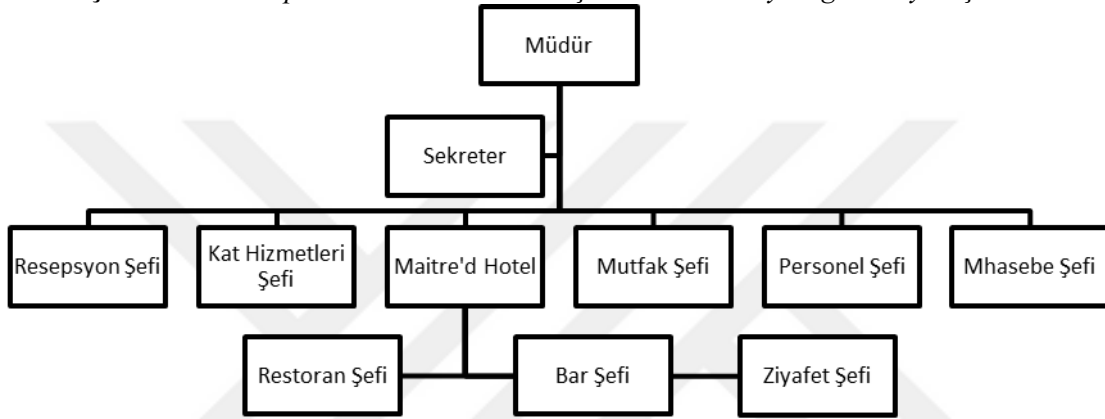
Şekil 1. Küçük Kapasiteli Bir Konaklama İşletmesinin Organizasyon Şeması



Kaynak: Denizer, (2012: 9).

Şekil 1 incelendiğinde, küçük kapasiteli konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek departmanı ile ilgili bölümlerin, restoran, kafeterya/pastane ve mutfak şefliğinden oluştuğu görülmektedir. Konaklama işletmesi kapasitesinin küçük olması ve vasıf olarak da tek ya da iki veya üç yıldızdan oluşması sebebiyle bu tarz konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek müdürü veya servis müdürünün olduğu büyük boyutlu bir yapıya gerek görülmemektedir. Restoran, kafeterya/pastane ve mutfak şefi ayrı bölümler olarak, konaklama işletmesi müdürü ya da konaklama işletmesi sahibine karşı doğrudan sorumlu olmaktadır.

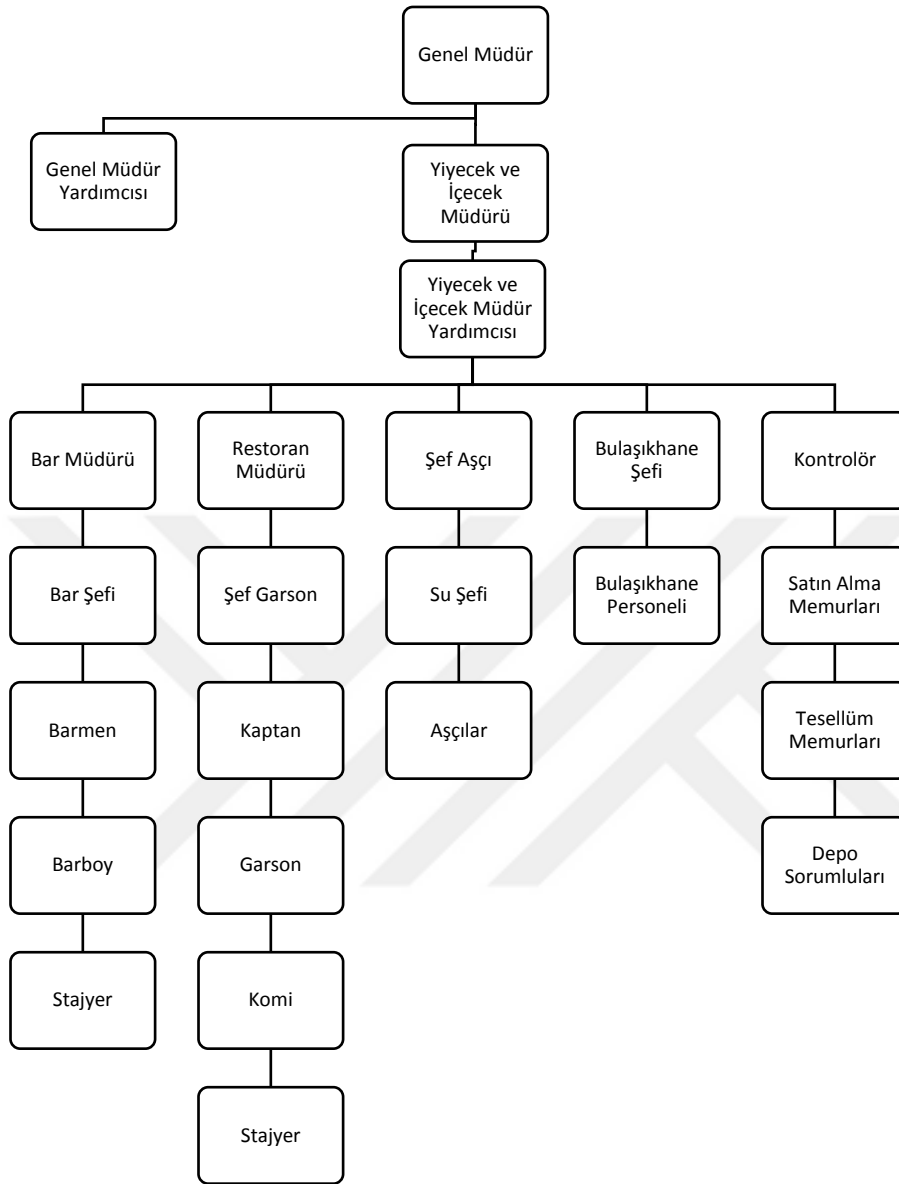
Şekil 2. Orta Kapasiteli Bir Konaklama İşletmesinin Yatay Organizasyon Şeması



Kaynak: Denizer, (2012: 10).

Şekil 2’de görüldüğü gibi orta kapasiteli konaklama işletmelerinde yiyecek-içecekten sorumlu kişiye “Maître d’hôtel (Yiyecek İçecek Müdürü)” denilmektedir. Restoran ve barlar Maître d’hôtel’in (yiyecek içecek müdürü) sorumluluğundadır. Ziyafet ile ilgili her türlü faaliyet de Maître d’hôtel tarafından yürütülmektedir. Mutfak şefi ise direkt olarak iş yeri sahibi/müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır.

Şekil 3. Büyük Kapasiteli Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Şeması



Kaynak: Akoğlan Kozak, vd., (2008: 271-273).

Büyük kapasiteli konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümünün sorumluluğu yiyecek içecek müdürüne aittir. Yiyecek içecek müdürünün altında ise restoran ve barlar müdürü, banket müdürü, mutfak ve bulaşıkhan şefi ile kontrolör gibi alt yöneticiler bulunmaktadır (Altınel, 2017: 9-10)

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde alakart restoran ve barların fazla sayıda olması, kokteyl, özel etkinlik ve davetlerin sık yapılması bir taraftan yiyecek içecek gelirlerinde artışı sağlarken, diğer taraftan yiyecek içecek faaliyetlerinin kontrolünü gerekli kılmaktadır (Pınar, 2015: 25). Yiyecek içecek faaliyetlerinin kontrolünü sağlamak amacıyla yiyecek ve içecek maliyet hesabının yapılması ve analizinden

sorumlu, yiyecek içecek zayi ve kaçaklarının önlemesini sağlayan maliyet kontrolörleri yiyecek içecek müdürüne bağlı olarak alışmaktadırdır (Kırkan, 2014: 56).

2.4. YIYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARI VE GÖREVLERİ

İşletmeler arasında büyüklüklerine ve faaliyet alanlarına göre pozisyon isimlerinde farklılık görülebilir. Geçmişte daha çok Fransız rtbelendirme sistemi kullanılmakla birlikte, günümüz de daha çok Amerikan rtbelendirme sistemi, otellerde ve restoranlarda kullanılmaktadır (Sökmen, 2014: 49). Ancak bu değişik isimlerle anılan servis elemanlarının görev tanımlarında fazla bir farklılık görülmez. Diğer bir ifade ile; bir işletmede Chef de rang ve Demi chef de rang olarak anılan servis elemanları başka bir işletmede 1. ve 2. sınıf garson olarak adlandırılabilir. Bu değişik isimlerle anılan servis elemanlarının değişik işler yaptığı anlamına gelmez (Yılmaz, 2006: 10).

2.4.1. Servis Bölümü alışanları

2.4.1.1. Yiyecek İçecek Müdürü (Food and Beverage Manager)

Yiyecek içecek bölümü ile ilgili tüm faaliyetlerden sorumlu st düzey yöneticidir. Yiyecek içecek müdürü, en düşük maliyetle en yüksek düzeyde geliri elde etmek, gereksiz masraf ve yemek israfını önlemek ve yiyecek içecek hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini yükseltmek ile sorumludur. Bölümde alışan personel ile bölümde kullanılan hammadde ve malzeme maliyetlerini denetleyerek en uygun hesaplamaları yapmak ykmllğindedir. Bölümde alışanların en uygun ortamda çalışmasını sağlayarak etkili, işini severek ve isteyerek yapan kişiler olmalarını sağlamak da onun sorumluluğundadır. Bölümün diğer bölümlerle iletişimini sağlayarak ortaya çıkabilecek aksaklıkları önlemek de onun görevidir (Koçak, 2016: 38).

2.4.1.2. Yiyecek İçecek Müdürü Yardımcısı

Yiyecek içecek müdürünün yardımcısı ve sorumluluğunu paylaşan kişidir. Bölümün işlerinin koordine edip denetleyerek yiyecek içecek müdürüne rapor vermekle yükümlüdür (Aktaş, 2010: 322).

2.4.1.3. Servis Yöneticisi (Maitre D'Hotel-Restoran Müdürü)

Yiyecek içecek ünitelerinde verilen servisin işleyişini ve organizasyonunu yaparak, astların görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini denetleyen, konuk memnuniyetini sağlayan, bölümün karlılığının yüksek seviyeye çıkmasını sağlayan, yönetme bilgi ve becerisine sahip bireylerdir (Altınel, 2017: 16).

2.4.1.4. Şef Garson (Chef de Service, Head Waiter)

Orta düzey yönetici pozisyonunda restoranın tüm servis faaliyetlerinden sorumlu restoran müdürüne bağlı olarak çalışan kişidir. Mutfak ve servis bilgisi iyi olan şef, altındaki elemanları servis, insan psikolojisi ve motivasyon konusunda eğiterek yönetebilme becerisine sahip olmalıdır. Konuklarla ve diğer personelle iletişimi iyi olmalı, sakin tavırlı, altında çalışan elemanları motive edici, ödül ve ceza sistemini iyi yönetebilen, servisi en güzel şekilde gerçekleştirerek misafirlerin memnun kalmasını sağlamalıdır (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 37-38; Altınel, 2017: 17).

2.4.1.5. Kaptan (Captain)

Misafirden alınan yiyecek içecek siparişlerinin, özel teknikler kullanarak siparişleri servise hazır hale getirme ve sunma, sorumlu olduğu servis istasyonları ile bar ve mutfak arasındaki iletişimi takip ederek servis esnasında oluşabilecek aksaklıklara engel olma, düğün, ziyafet, kokteyl gibi organizasyonların yürütülmesinde Maitre d'Hotel'e yardımcı olma, satış konusunda bilgili olup hesap alma ve kapatma işlemlerini yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Çalık, 2015: 20)

2.4.1.6. Servis Elemanı-Garson (Chef de Rang, Waiter/Waitress)

Servisin kaliteli bir şekilde gerçekleşmesi için restoranda ve menüde yer alan her şeyi iyi bilen ve bunları servis edebilme becerisine sahip olan elemandır. Servis becerisinin yanında satış inceliklerini de bilen ve yemek, içecek konusunda bilgili kişilerdir (Koçak, 2016: 44).

2.4.1.7. Yardımcısı Servis Personeli, Komi (Commis de Rang)

Alt kademe servis personeli olarak servis esnasında üstlerinden aldığı emirleri zamanında ve eksiksiz olarak yerine getiren, servis konusunda bilgili, servis esnasında

ortaya çıkan eksiklikleri gören ve hemen gidermeye çalışan çalışma disiplinine sahip kişilerdir (Ulama, Erbaş ve Karamustafa, 2010: 238-239).

2.4.1.8. Stajyer (Apprenti, Apprentice)

Mesleğin gerektirdiği teorik bilgileri aldıktan sonra bunları hayata geçirmek için uygulamalarını yaparak kendilerini alanlarında hem el becerisi hem de mesleki yetenekleri açısından geliştiren öğrencilerdir. En alt kademede yer alan bu kişiler yiyecek içecek bölümünde yer alan bölümlerin her birinin tüm inceliklerini öğrenmek için çaba göstermelidirler (Denizer, 2012: 15-16).

2.4.2. Bar Bölümü Çalışanları

2.4.2.1. Bar Müdürü

Yiyecek içecek müdürüne doğrudan bağlı olarak çalışan, barda çalışanları organize edip yönlendiren, barda servis edilecek yiyecek içecekleri kontrol edip denetleyen, bar ile ilgili her türlü hizmetten sorumlu üst düzey bir yöneticidir. Barda sunulacak içeceklerin standart reçetelerinin hazırlanması, hangi bardakta ve nasıl servis edileceğinin belirlenmesi, barda çalışanların çalışma saatleri ile izin günlerinin belirlenmesi gibi sorumlulukları da yürütmekle yükümlüdür (Pınar, 2015: 28).

2.4.2.2. Bar Şefi

Bar müdürüne karşı sorumluluğu olan, birden fazla barı bulunan konaklama işletmelerinde içkilerin reçetelere uygun yapılıp yapılmadığı ve konuklara uygun şekilde servis edilip edilmediğini kontrol eden, içki maliyetlerini gözden geçirerek kaçakların oluşmasını engelleyen, içki stoklarını kontrol eden ve denetleyen kişilerdir (Sökmen, 2014: 59).

2.4.2.3. Barmen

Barda içkileri hazırlayan, barın açılış ve kapanışından sorumlu, barın düzeni ve temizliğinden sorumlu, siparişin alınıp servis edilmesinden sorumlu, bardaki içkileri ve servis şekillerini bilen kişilerdir (Koçak, 2016: 47).

2.4.2.4. Barboy

Barda yeni çalışmaya başlamış, genç, bar konusunda tecrübesi olmayan, barda eksilen her türlü malzemeyi tamamlayan, barı, barda bulunan her türlü ekipmanı ve salonu temizleyen, bölümün en alt düzey elemanıdır (Sökmen, 2014: 61).

2.4.3. Mutfak Bölümü Çalışanları

2.4.3.1. Şef Aşçı/Aşçı Başı (Executive Chef)

Mutfağı yöneten, menülerin oluşturulması ve standart reçetelerin belirlenmesi, mutfak ile ilgili alınan her türlü karardan sorumlu, mutfakta çalışan personelin çalışma saatleri, izinleri, eğitimi gibi mutfak ile ilgili her türlü hizmetten sorumlu üst düzey yöneticidir (Koçak, 2016: 39).

2.4.3.2. Aşçı Başı Yardımcısı (Sous Chef)

Mutfak işleyişinden sorumlu, mutfakta çalışan personelin sevk ve idaresi, günlük yiyecek organizasyonu ve her türlü etkinlik faaliyetlerinde yemeğin yapımından sunumuna kadar geçen süreci kontrol edip denetleyen, baş aşçıya karşı sorumluluğu bulunan kişilerdir (Sökmen, 2014: 62).

2.4.3.3. Aşçılar/Kısım Şefleri (Chefs De Partie)

Mutfağın değişik bölümlerinde soğuk, sıcak, balık, ızgara, sebze, çorba, pasta, sos gibi ürünlerin üretimini yapan kişilerdir (Koçak, 2016: 39).

2.4.3.4. Bulaşıkhaneye Şefi (Steward Chef)

Bulaşıkhaneyi yöneten, bulaşıkhaneye ile ilgili alınan her türlü karardan sorumlu, bulaşıkhanede çalışan personelin çalışma saatleri, izinleri, eğitimi gibi bulaşıkhaneye ile ilgili her türlü hizmetten sorumlu üst düzey yöneticidir.

2.4.3.5. Bulaşıkhaneye Personeli (Steward)

Bulaşıkhanede bulunan her türlü ekipman ve malzemeyi yıkamaktan, yıkanan malzemelerin yerlerine yerleştirilmesinden ve gerekli malzemenin gerekli birimlere verilmesinden sorumlu kişilerdir (Altınel, 2017: 15).

Sargın (2005: 11-12) ise otel işletmelerindeki mutfak çalışanlarının görev ve tanımları kısaca şöyle açıklamaktadır:

Aşçı Başı: Menü planlaması ve kontrolünü, tat, kıvam ve dekor değerlendirilmesini yapan, Türk Mutfağı ve diğer dünya mutfakları hakkında bilgisi olan bağımsız bir kişidir.

Aşçı Başı Yardımcısı: Aşçı başının talimatları ile mutfakta çalışan işgörenleri organize eden, aşçıbaşı ile sürekli iletişim halinde olan, insan ve işgörenler arasındaki ilişkilerde başarılı, mutfak alanında uzman, asgari beş yıl deneyimli, menü planlaması ve mutfak organizasyonu konusunda bilgi sahibi olan kişidir.

Soğukçu: Ön yemek diye tabir ettiğimiz soğuk ordövr, zeytinyağlı yemekler ve salataların hazırlanmasından sorumlu mutfak çalışanıdır.

Sıcakçı: Ana yemek olarak servis edilen tüm sıcak yemeklerin hazırlanması işinde görevlidir.

Sosiyer: Servis edilen tüm yemeklerin soslarının hazırlanmasından sorumlu olan mutfak çalışanıdır.

Izgaracı: Mutfak içerisinde kendine ayrılan bir bölümde ızgara olarak servis edilen tüm yemeklerin hazırlanmasını sağlar.

Kasap: Etlerinin sağlıklı bir şekilde saklanması, kesilip standart porsiyonlara ayrılmasından sorumlu işgörendir.

2.4.4. Diğer Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanları

Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde doğrudan görev almayan, servise yardım eden veya destek veren personeller de bulunmaktadır. Sözü geçen personellere kısaca aşağıda belirtilmiştir.

2.4.4.1. Traşör (Trancheur)

Bütün olarak pişen et, tavuk ve av hayvanlarının konuk masasında konukların önünde kesilerek porsiyonlanması görevini bir sanat şeklinde yerine getiren gösteri adamı olarak tanımlanabilir. Kaptan düzeyinde çalışan bu personel hayvanların anatomi ve özelliklerini iyi bilmelidir (Sökmen, 2014: 56).

2.4.4.2. Someliye (Sommelier, Wine Buttler)

İçki ve şarapların özellikleri, servisi konusunda oldukça bilgili olan servis personelidir. Yerli ve yabancı şarapların bölgeleri, üzüm cinsleri, nasıl yapıldıkları, üretim yılları, şarabın yapısı ve aromaları hakkında bilgi sahibi olarak misafirleri bilgilendirebilmelidir (Çalık, 2015: 26).

2.4.4.3. Kahveci Güzeli (Coffee Girl)

Çalıştığı bölgenin folklorik kıyafetini giyerek özel kahve arabasıyla türk kahvesini geleneksel olarak pişirip misafirlere servis eden servis elemanlarından biridir (Koçak, 2016: 46).

2.4.4.4. Oda Servisinde Siparişi Alan Görevli (Order Taker)

Odalara yiyecek içecek isteyen misafirlerin siparişlerini alıp zamanında ve misafirlerin istediği şekilde servis edilmesini sağlayan elemanlardır (Altınel, 2017: 29)

2.4.4.5. Oda Servis Personeli (Chef de Etage)

Misafirlerin odasına sipariş verdiği yiyecek ve içeceklerin servisini yapan, oda servisi müdürü/şefine bağlı olarak çalışan, servis arabasının hazırlığını yapan ve katlardaki boşları toplayarak bulaşıkhaneye götüren servis elemanlarından biridir (Denizer, 2012: 22).

2.4.4.6. Host/Hostes

Müşterileri karşılayan, garson ve komileri servis postalarına yönlendiren, menü revizeleri ve o güne özel menüler gibi konulara hâkim, bilgi akışını sağlayan ve misafirlerin oturma düzeni ile ilgili özel isteklerini karşılayan kişilerdir (Denizer, 2012: 22).

Çakır, (1998: 48) servis bölümünün görevlerini kısaca şöyle özetlemiştir:

- Menünün belirlenmesini sağlamak,
- Menü içeriği ile bilgi sahibi olmak,
- Misafirleri karşılamak ve yer göstermek,
- Misafirlere menü seçiminde yardımcı olmak,

- Siparişlerin zamanında servisi ve masa düzeninin sağlanması,
- Servis anında oluşabilecek problemleri çözmek veya önüne geçmek,
- Yemek için yapılan rezervasyonları yönetmek

2.5. YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI

Oteller, misafirlerine hizmet sunarken veya işlevlerini tamamlayabilmek için, yoğunlukla iş gücüne ihtiyaç duyarlar. Sunulan hizmetlerin devam ettirilebilmesinde ve misafirlerin ruhen iyi hissetmelerinin sağlanmasında, insan faktörü büyük öneme sahiptir. Teknolojinin kullanım alanlarının kısıtlı olması, yiyeceklerin hazırlanması ve sunumunda, büyük oranda emek gücü ile yapılabilmektedir. Otel işletmeciliği, bu sebeple iş gücü yoğun bir endüstri olma niteliğini sürdürmektedir (Batman, 2018: 40). Son zamanlarda, her ne kadar otellerde teknolojik ürünlerin kullanımı artmış olsa da yiyecek içeceklerin üretim ve sunum yapısı nedeniyle üretimi ve sunumunda yoğunlukla el emeği ile yapılabilmektedir (Kozak vd., 1998: 7).

Garsonlar, müşterilere karşı işletmeyi temsil ederler. Müşterilerle diğer personelden daha sıkı ilişkili olmalarından dolayı müşterilerin hoşlanmalarını sağlamada daha büyük sorumlulukları vardır. Yiyecek içecek servisinin başarılı olabilmesi için servis aşamasında ortaya çıkan sorunların açıkça anlaşılması gerekmektedir (Koçak, 2016: 119). Mesai süreleri uzun ve düzensiz, işleyişleri karmaşık olan yiyecek-içecek işletmeleri aynı zamanda dinamik ve yorucu çalışma ortamına sahiptir. Müşteri yoğunluğunun değişken ve hassas olması, üretilen hizmetlerin aynı anda sunulmasının zorluğu, personelin çalışma şartlarının ne kadar zor olduğun ortaya koymaktadır (Birdir ve Tepeci, 2003: 93). Turizm endüstrisi, mesai saatlerinin çok ve yorucu olması, ödenen ücretin az olması, özellikle alt pozisyonlarda çalışanlar için terfi almanın zor olması gibi olumsuz çalışma koşullarının bir arada toplanması nedeniyle (Aslan, 2010: 52), ve sürekli insanlarla ilişki içinde olmayı gerektiren mesleklerde özellikle de çağımız da hizmet sektöründe çalışan bireylerde meydana gelen karamsarlık ve ruhen yorgun düşmesi (Benli ve Cerev, 2017: 416) gibi etkenlerden dolayı, tükenmişlik sorunlarının ortaya çıkmasına ortam oluşturan bir sektör haline gelmiştir (Kim vd., 2007: 422). Tükenmişliğin yoğun şekilde insan ilişkilerinin yaşandığı ve stresin çok olduğu mesleklerde daha çok görüldüğü söylenilmektedir (Ertürk, 2012: 87; Maslach ve Jackson, 1981: 99). İnsan ilişkilerinin yoğun ve sürekli olması, uzun mesai süreleri, maaş adaletsizliği, çok fazla çalışma ve iş şartlarının ağır

olması gibi sebepler konaklama endüstrisinde çalışanların tükenmişlik düzeylerini yükseltmektedir (Yakar, 2015: 88).

Emeğe dayalı üretim, faaliyetlerin süreklilik göstermesi, çalışanların niteliği, müşteri ile çalışan iletişimi ve mevsimsellik gibi özelliklerinden dolayı konaklama işletmelerindeki çalışma koşulları diğer sektörlerle göre farklılaşmakta ve daha yorucu olabilmektedir (Dinler, 2010: 6).

Yiyecek içecek işletmelerinin en göze çarpan özelliği, farklı zaman dilimlerine yayılmış olmasıdır (Kozak vd., 1998: 7). Yılın tam günü 7-24 aralıksız hizmet vermeye devam eden söz konusu işletmelerde misafirlerin yeme-içme hizmetini alabilmesi için işgörenlerinin çalışması şarttır (Batman, 2018: 40).

Yiyecek-İçecek işletmelerinde çalışan bazı personeller, diğer personellere kıyasla misafirle ilgilenmeye daha çok uygundur ve bu özellikleri, çoğunlukla personelin kişisel özelliklerinin bir sonucudur. Personelin bireysel özelliği ve kişilik yapısı sunulan hizmetin değerini, misafir memnuniyetini, işletme başarısını etkilemektedir (Kuşlivan ve Eren, 2011: 140). İşini seven, servis yapmaya elverişli olan personel, kibar, koruyucu, düzenli, işbirlikçi ve daha fazla yardımsever olmaya yatkındır (Iacob, 2015: 83). Kişisel çıktılarına baktığımızda; çalışanların performansını, işletmeye bağlılıklarını ve iş tatminini yükselttiği, çalışanların misafirleri ile etkili iletişim kurmalarını ve disiplinli bir şekilde işlerini yapmalarına katkıda bulunduğu, işi bırakma düşüncesi, mesaiye gelmeme ve tükenmişlik seviyesini daha düşük oranlara indirdiği belirtilmektedir. Hizmet etme yatkınlığının örgüt içindeki çıktılarına baktığımızda ise; üst düzey hizmet verildiği, çalışan-misafir ilişkisindeki düzeyin kalitesini ve misafir bağlılığının yükselttiği ifade edilmektedir (Jayawardhena vd., 2008: 13; Serçeoğlu, 2013: 5261; Serçeoğlu ve Selçuk, 2016: 42).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK VE İŞGÖREN PERFORMANSI

1. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik hem birey hem de işletmeler için kişinin çalışma hayatına etki eden önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. İngilizce karşılığı “job burnout” veya “staff burnout” olarak adlandırılan sözcük Türkçe olarak “mesleki tükenmişlik-tükenmişlik-tükeniş sendromu” olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 2003: 189).

1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Tükenmişlik kavramı olarak, örgütsel stres hakkında uzun seneler uğraşmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger (1974) aracılığıyla ilk kez ortaya atılmıştır. Freudenberger (1974), çalışanların iş ile ilgili hal, hareket, davranış tutum ve motivasyonlarında, zaman içinde dikkat etmeye değer değişim olduğu yolundaki gözlemlerinden yola çıkmış ve böylece tükenmişlik kavramı ortaya atılmıştır (Yıldırım, 1996:2).

Tükenmişlik kavramı için ortak bir tanımlama yapılmamasına karşın, günümüze kadar yapılan tanımlamalar arasında tükenmişliğin bireysel düzeyde yaşanması, psikolojik olarak rahatsızlık duyulması ve kişilerin davranışları, güdeleri ve beklentileri üzerinde etkisi üzerinde durulmuştur. Ayrıca tükenmişlik sendromunun araştırılmasında tükenmişliğin, stres, sıkıntı, işlevi yitirme gibi olumsuz durumlara yol açtığı görülmüştür (Demirbaş, 2006: 7). Başka bir tanımlamada ise tükenmişlik, işyerindeki stresin bertaraf edilememesi neticesinde fiziksel neticelere de neden olabilen ruhsal bir problemdir (Arı ve Bal, 2008, s.132).

Tükenmişlik giderek daha da yaygın görülmeye başlanan bir durumdur. Çalışma hayatı içinde bulunan bireylerin %80'i çalışma hayatlarının bir yerinde tükenmişlik ile karşılaşabilmektedirler. Fakat tükenmişlik hemen belirmemekte aksine, yavaşça gelişmektedir. Birtakım faktörlerle beslenerek bireyin psikolojik dengesini alt üst etmektedir. Kişinin iş, aile ve sosyal hayatında önemli eksikliklerin meydana gelmesine neden olabilmektedir (Güdük vd., 2005: 169-173).

Kişilerin yaşam koşullarını ve çalışma hayatını doğrudan etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler kişileri olumsuz anlamda etkileyerek birçok sorunu beraberinde

getirmektedir. Bu sorunların bir parçası olan tükenmişlik, kişileri mesleki ve sosyal alanlarında baskı altında bırakmaktadır. İlk olarak araştırmacı Freudenberger ve Maslach tarafından kullanılan tükenmişlik kavramı kişilerin fiziksel, duygusal ve zihinsel bir yorgunluk belirtisi olarak tanımlanmıştır. Bunun doğrultusunda tükenmişlik, özellikle sağlık ve turizm alanında çalışılan meslekler olmak üzere öğretmenlik, avukatlık gibi insanlarla yakın temas içinde olan mesleklerde daha fazla görülmektedir (Maslach ve Leiter, 1997'den akt. Güven, 2013: 14).

Tükenmişlik eğitim ve sağlık hizmetleri gibi insan hizmetlerinde, insana dair pek çok meslek için ciddi bir tehlike oluşturmaktadır. Fakat insanlarla birebir iletişim halinde olunan ve insanı merkez alan meslek alanları için mesleki anlamda risk olarak değerlendirilen tükenmişlik sendromu ile alakalı araştırmalar neticesinde, tükenmişliğin giderek diğer meslek alanlarında görev yapan iş görenlere de yayılmaya başladığı belirtilmektedir (Eriş vd., 2017: 326).

Bireylerin işlerinden duygusal beklentilerini karşılayamamalarına bağlı olarak, işe yönelik negatif duygulanım meydana gelmekte, bireylerarası duyarlılık yitirilme, ilgi kaybolmakta ve olumsuz duygulanım ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple birey işini devam ettirememekte ve verimli şekilde çalışmamaktadır. Ayrıca yaptığı işin kalitesinde yaşanan azalmaya bağlı olarak işinden aldığı doyum da azalmaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001).

1.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerden bugüne kadar değişik anlayışlar çerçevesinde farklı yöntemlerle ele alınmıştır. Bu doğrultuda pek çok model oluşturulmuştur. Bu modellerden başlıcaları; Brodsky Tükenmişlik Modeli, Freudenberger Modeli, Edelwich ve Pearlman, Cherniss Tükenmişlik Modeli ve Meier Tükenmişlik Modeli, Golembiewski Tükenmişlik Modeli, Hartman Tükenmişlik Modeli, Sheridan Tükenmişlik Modeli, Suran ve Pines Tükenmişlik Modeli ve Maslach Modeli'dir (Güven ve Sezici, 2016: 114).

Tükenmişliği ilk olarak tanımlayan araştırmacıların yıllara göre yaptıkları tanımlar aşağıda verilmektedir (Jimenez vd, 2014: 47).

Tablo 1. Araştırmacılar ve Tükenmişlik Tanımları

Araştırmacı	Yıl	Tanım
Freudenberger	1974	İş eylemlerinde aşırı talep ve enerji sonucu gelişen medikal, biyolojik ve psikolojik tepki.
Maslach& Pines	1977	
Edelwich & Brodsky	1980	Bireyin gösterdiği emeğin gerçekçi olmayan beklentiler ile hayal kırıklığına uğramasıyla ilk başlarda görülen coşku ve enerjinin yıpranarak bitmesidir.
Maslach & Jackson	1982	İşterinde stresten kaynaklanan tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ile müşterilerin beklentileri karşısında başarının zorlaşması olarak görülmektedir.
Perlman & Hartman	1982	Üç bileşini olan kronik duygusal strese bir yanıt: Duygusal ve fiziksel yorgunluk, düşük emek üretkenliği ve duyarsızlaşma.
Pines & Kafry	1982	Uzun süre insanlar ile aşırı etkileşim sonucu duygusal tükenmenin kronik bir durumudur
Burke	1987	Bir adaptasyon süreci olarak stresin, mesleki başarı eksikliği, soğukluk ve duygusal tarafsızlık, kendini soyutlama sonucu suçluluk duygusuna bürünme

Kaynak: Jimenez vd, (2014: 47).

1.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Bu tükenmişlik modelini Cary Chemiss 1980'lerde ortaya çıkarmıştır. Cary Chemiss, tükenmişliğin çalışma hayatındaki stres ile etkileşmesi sonucu ortaya çıktıktan sonra buna karşı geliştirdiği tepkileri içeren çalışma ortamı ile psikolojik bağlılığının kesilmesi ile sonlanan bir dönem olarak ifade etmiştir. Kişi, bu durumdan kurtulmanın yolu olarak işten kaçınmaktadır (Şahin, 2009: 6).

Cherniss'in tükenmişlik ile ilgili araştırmaları, ağır iş yükü ve değer kavramları üzerinde devam etmiştir. Cherniss'e için tükenmişlik, hizmet bölümünde yer alan işgörenlerin görev tanımlarındaki gizlenmiş belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Hizmet sektöründe çalışan işgörenler, profesyonel olma sürecinde aldıkları eğitimleri ve deneme süreleri boyunca gerçekçi olmayan bakış açıları geliştirmektedirler. Cherniss, eğitim süresince benzer duyguları paylaşan insanlarla karşılaşan işgörenlerin, çalışma hayatında sürekli karşılaşılan problemler ve çalışma hayatı gerçekleriyle duygusal düşünce arasındaki aşırı farklılığa dikkat çekmektedir. Ayrıca Cherniss, tükenmişlik çalışmaları içerisinde, işgörenlerin beklentileri ile çalışma hayatının gerçekleri arasındaki farklardan dolayı meydana geldiğini ilk olarak dile getiren araştırmacılarından bir tanesidir (Örmen, 1993: 6).

Bireylerin çevresel ve bireysel beklentilerinin ortaya çıkardığı talep ve istekler bireyin baş edebilme durumunu aştığı durumlarda stres ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyler, stresle başa çıkmak için öncelikle strese neden olan ana kaynağı ortadan kaldırmayı denemektedirler. Bunu gerçekleştiremedikleri durumlarda stres ile mücadele etme yollarına başvurarak rahatlamayı amaçlarlar. Bireyler bunda da başarılı olmadığı takdirde iş ile olan psikolojik bağlarını kesmektedirler (Nazlıoğlu, 2009: 17).

Yeni ve deneyimsiz çalışanlar, çalıştığı işin sürekli heyecan vereceğine, kabiliyetlerinin ilerleyeceği, başarılarının önemleneceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerin dayanak sağlayacağı, müşterilerin şahsına yardımcı bir iş birliğine gideceği gibi bazı duygusal hayallere sahiptirler. Tükenmişlik iş görenin beklentileri ile iş hayatının hakikati arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Örmen, 1993: 6).

1.2.2. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman tükenmişlik sendromunu konusunda yapılan çalışmaları çok geniş bir şekilde araştırıp derledikten sonra geniş kapsamlı tüm parametreleri içine alacak biçimde bir tanım ortaya koymuşlardır. Tanımladıkları tükenmişlik modeli sürekli duygusal strese karşı karşıya kalan kişilerde görülen ve üç maddeden oluşan bir modeldir (Tuncay 2009: 14). Bu maddeleri duygusal yahut fiziksel tükenme, yetersiz iş üretimi ve diğer bireylere karşı duyarsızlaşma olarak belirtmişlerdir. Bu modelde en önemli unsur strestir. Stres ile ortaya çıkan bilişsel ve algısal davranışlar tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır (Akten, 2007: 38-39).

Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişlik; "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır" (Sılığ, 2003: 15).

Pearlman ve Hartman tükenmişlik sendromunun sebeplerini ortaya koymakla kalmayıp bunların üstesinden gelmek için yapılması gerekenleri de araştırmışlardır. Ortaya koydukları modelde, tükenmişlik sendromun üstesinden gelmek için en önemli faktörlerin çalışanın iş ortamı ve sosyal ortamı olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışma ortamı ve sosyal çevrenin etkisiyle tükenmişlik sendromu ortadan kaldırmaya yeterli olacaktır (Dinç, 2008: 17)

Perlman ve Hartman, şahsi özelliklerin, örgütsel ve sosyal çevrenin, tükenmişliğe neden olan unsurların anlaşılmasında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Perlman ve Hartman'a göre tükenmişliğin üç aşaması, stres ile bağlı olarak üç temel özellik olarak görülmektedir (Demirbaş, 2006: 22):

- *Duyarsızlaşma ve iş veriminde düşme*
- *Fiziksel tükenme*
- *Duygusal tükenme*

Pearlman ve Hartman (1982)'in tükenmişlik modelinde “durumun strese götürme derecesi, strese verilen tepki ve strese, algılanan stres düzeyi, verilen tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşama bulunmaktadır (Baysal, 1995:30; Sılığ, 2003:17):

1. Durumun Strese Götürme Derecesi: Bu hangi durumun strese sebep olduğunu gösteren bir kademedir. Strese sebep olan iki büyük durum mevcuttur; birincisi kişinin yetenekleri ve becerileridir, bunlar algılanan ya da gerçek örgütsel istekleri karşılamakta yeterli olmayabilir. İkincisi kişinin işi; ihtiyaçlarını kendi beklentilerini ve değerlerini karşılamayabilir. Özetle, stresin derecesini kişi ile örgüt değişkenleri içindeki uyumsuzluğun derecesini tespit etmektedir.

2. Algılanan Stres Düzeyi: Strese sebep açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanmaz. Birinci kademedeki ikinciye geçiş, bireylerin kişiliklerine, rol ve örgüt değişkenlerine ve “geçmiş” (background) özelliklerine bağlıdır.

3. Strese Verilen Tepki: Bu kademe, strese cevap olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bilişsel, fizyolojik ve davranışsal işaretlerinden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Bu kademe tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur. Tükenmişliğin sonucunda, iş düzeyinde ya da iş doyumunda bir değişim olabilir. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma meydana gelebilir. Kişi işten ayrılabilir ya da işten atılabilir. Başka bir ihtimal olarak da tükenmişliği yaşayabilir. Pearlman ve Hartman (1982), bu modelin tükenmişlik vakasının incelenmesinde, iyi bir dayanak sağlayabileceğini öne sürmektedir. Ancak yine o devirdeki bazı araştırmacılara göre, “tükenmişlik” hala tam olarak anlaşılıp, formüle edilmiş bir durum değildir (Baysal, 1995: 32).

1.2.3. Scott Maier Tükenmişlik Modeli

Meier'e göre tükenmişlik, bireylerin çalışma ortamlarındaki olumlu beklentilerinin düşük, aynı ortamdaki cezalandırma ve olumsuz beklentilerinin çok yüksek olduğu durumlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Kırkan, 2014: 20).

Meier'in tükenmişlik modeli; yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma) pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri süreci olmak üzere dört öge ile açıklanmaktadır (Sılığ, 2003: 18-19; Budak ve Sürgevil, 2005: 29-30; Şanlı, 2006: 16-17):

1. Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): Bu tür beklentiler belli bir iş yaşantılarının şahısın açık veya gizli amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile alakalıdır. Meier'e göre (1983), bu beklentiler gerçekleşmediği takdirde, işten memnuniyetsizlik duyulma başlar ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir.

2. Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Meier'e göre (1983) bu beklentiler belirli davranışsal hareketlerin tasvirinden oluştuğunu söyleyebiliriz. Özetle davranışsal hareketlerden beklentimiz davranışların hangi sonuca varabileceğimiz konusunda veri elde edebilme için gerekli olduğunu tarif eder. Mesela; bir eğitmen "öğrencilerinin bu dersi asla anlayamazlar" şeklinde bir varsayımda bulunduğu, varsayımına dayanak olarak benzer olaylarla karşılaşmış olması sonuç beklentileri içeriğini kapsamaktadır.

3. Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies): Bu kavram, istenilen neticenin sonuçlarını verimli davranışlar sergileyecek hareketlerin bireysel yeterliliği olarak kabul edilir. Yeterlilik beklentisi, kişinin olayları sonuçlandırmada olması gereken biçimde hareket etme yeteneğidir (Bandura, 1977), istenilen işte başarılı olma hususunda kişisel yeterliliği kendinde olmadığı düşüncesinde olan şahıslar tükenmişlikle karşılaşabilmektedirler (Meier, 1983).

4. Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing): Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Kişinin isteklerinin nasıl doğduğunu, devam ettirdiği ve değişim ile ilgili tanımlara yer verilir. Bağlamsal bilgi işleme kavramı, fertlerin toplumsal gruplar, örgütsel bünyeler, algılama yöntemleri ve bireysel kanaatler gibi bağlamlardaki bilgi işleme, diğer bir söyleyişle hareketleri anlama algılama zamanının tümüdür. (Şanlı, 2006: 17). Meier'e göre (1983) fertlerin iş çevresine reaksiyon olarak ne hissettiği, düşündüğü ve nasıl davrandığıyla

kişinin tükenmişliği yaşamasının sebebi öğrenme tarzı ve kişisel inanış gibi bilişsel faktörlerin görevinin ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır (Sılığ, 2003: 19). Meier (1983); bu modelde olgunun davranışsal yönlerini ve bilişsel vurguyu hedeflediğini ifade etmiştir. Meier, tükenmişliğin, bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik evreleri kapsadığını ve zaman içinde meydana geldiğini savunmaktadır (Baysal, 1995: 27).

1.2.4. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkarılmış bu modelde dört aşama vardır. Bu tükenmişlik modelinde; kişilerin tükenmişlik durumları gelişim sürecinin ellili yaşlara kadar olan kısmı ile açıklanıp, bu yaşa kadar yaşanmış olan olaylarla tükenmişliğin görülme ilişkisi ile birbirine bağlanmaktadır. Bu doğrultuda, tükenmişliğin meydana gelmesi ihtimali elli yaştan sonra da olabilir ve bu ihtimal model içerisinde birçok aşamada araştırılmaktadır (Kırkan, 2014: 23).

Suran ve Sheridan'ın (1985) modeline göre tükenmişlik, gözlemlemeye ve tecrübeye dayanmaktadır. Model dört evreden oluşmaktadır ve evrelerin hepsi tükenmişlikle baş edebilmek adına fayda sağlayabilecek yaşam kriterleri içermektedir. Suran ve Sheridan'ın modeli, her bir evrede yer alan sorunlara tatmin edici bir biçimde çözüm getirilememesinden dolayı meydana gelmektedir (Sılığ, 2003, 18).

Sürgevil'e göre; Suran ve Sheridan tarafından 1985'te ortaya çıkmış olan modelde, tükenmişlik ile başa çıkma konusunda faydalı olabilecek durumları içeren dört aşamadan söz edilmektedir (Sürgevil, 2006: 35):

- *Yeniden oluşturma- hayal kırıklığı aşaması*
- *Yeterlilik- yetersizlik aşaması*
- *Rol belirginliği- karmaşası aşaması*
- *Verimlilik-durgunluk aşaması*

1.2.5. Leiter Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliği iki koşula dayandıran Leiter tükenmişlik modelinde; çalışma saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesi esas alınmaktadır. Bunun yanında tükenmişlik, tanımlanan üç boyutun çevresel faktörler ile kişilerin farklı karakterlerinden kaynaklanan değişik bir ilişkiye sahip oldukları düşüncesinden meydana gelmektedir (Demirbaş, 2006: 21).

Maslach ve Leiter'e (1997) göre tükenmişlik, bireylerin işleri ile bütünleşmede yaşadıkları erozyon/aşınma olarak yeniden tanımlanmıştır. Buna göre, yapılan iş önemsiz olarak algılanmaya ya da anlamını yitirip sıkıcı olmaya başladığında; çalışanlar işe karşı kayıtsız olmaya ve işle ilgili becerilerinin yetersiz kaldığı düşüncesine kapılmaya başlayacaklardır (Gündüz, Çapri ve Gökçakan, 2013: 31).

Leiter tükenmişlik modeline göre tükenmişlik alt boyutları üzerinde etkisi olan en önemli faktör çalışma ortamındaki arkadaşların sosyal desteği ile alakalıdır. Diğer çalışmalarında ise Leiter, sosyal destek eksikliğinden kaynaklanan problemlerin tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde doğrudan etkisi olduğunu savunmuştur (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 541).

1.2.6. Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliği bir takım iş stresi olarak inceleyen ve mesleki bir tehlike olarak gören Freudenberger, tükenmişliği sadece duygusal boyutta ele alan ve tükenmişliğin aşırı iş talepleri sonucu duyguların yıpranması ve bitkin hale düşmesiyle kaynaklandığını vurgulamıştır. Bu yaklaşıma göre tükenmişlik, zamanla birtakım belirtiler halinde ortaya çıkmakta ve ilerleyen süreçlerde duygusal yıpranmanın artmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu konu üzerinde birçok çalışmalar yapan Freudenberger, tükenmişlik yaşayan bireylerde iş motivasyonu ve işe bağlılık kaybı yaşandığı sonuçlarına varmıştır (Yıldız, 2015: 60).

1.2.7. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines'e göre bireyin duygusal baskı altında olduğunu hissettiği iş ortamlarında, çalışma hayatlarında başarılı olmak, takdir edilmek ve kalıcı izler bırakmak için daha çok çabalayan bireylerin daha fazla tükendikleri görülmektedir. Çünkü bu bireyler var oluşlarını başarılı olmaya adadıkları için başarısızlıklarını utanç verici olarak görmektedirler (Üresin, 2009: 12).

Pines tükenmişliği fiziksel, ruhsal ve zihinsel açılarından incelemektedir. Uzun süreli halsizlik, düşük güç, çaresiz hissetme, hayal kırıklığı tükenmişliğin sebepleri olarak belirtilmektedir. Bu belirtiler gözlenen bireyde duygusal fiziksel ve zihinsel olarak kendini eksik hissetmesinden dolayı stres, yabancılaşma, yorgunluk ortaya çıkmakta ve tükenmişlik sendromuna doğru yol almaktadır (Demirbaş, 2006: 21-22).

Pines 'e göre tükenmişlik, çalışma ortamında kişileri sürekli bir baskı altında tutulmasından kaynaklanmaktadır. En önemli çıkış noktası motivasyon olan bu modelde

tükenmişlik sendromunun görülmesi, çalışanların motivasyonlarını arttıracak eylem ve aktiviteleriler ilgilidir. Eğer bu tür faaliyetlere yer verilmez ise çalışanlar tükenmişlik ile karşı karşıya kalacaktır (Çatır, 2014: 50).

Pines tükenmişliğin nedeni olarak çalışma ortamında sürekli maruz kalınan psikolojik baskının olduğunu belirtmektedir. Bu modelde motivasyon büyük önem arz etmektedir. Motivasyonu yüksek olan bireylerin toplumda baskı hissetmeleri tükenmişliğe neden olmaktadır (Dinç, 2008: 21).

Başarıya çok önem veren ve mutluluğun asıl nedeni olduğunu düşünen bireyler, bu arzusunu gerçekleştiremedikleri zaman üzüntü ve duygusal stres görülmekte, bununla başa çıkamadıkları zaman da tükenmişliğe doğru yol almaktadırlar (Üresin, 2009: 12).

1.2.8. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'e göre; daha çok hizmet sektörü alanında faaliyet gösteren bireylerde ya da insanların yararına çalışan meslek guruplarında çalışma şartlarının uzun olması, çalışma sürelerinin belirli olmaması, maaşın yetersiz olması, düşük eğitim düzeyi, memnun olmayan müşteri yoğunluğu, hedeflenen ile yapılan iş arasında büyük farkların bulunması, çalışma yoğunluğu, mobing gibi nedenler olarak sayılmaktadır (Polatcı, 2007: 5).

Edelwich ve Brodsky yaptığı çalışmalar ile tükenmişlik, birbirine izleyen süreçler doğrultusunda, kişilerin idealistik beklentileri sonucunda hüsrana uğramalarının verdiği stres ve amaç yitiminden kaynaklanan sendromdur. Edelwich ve Brodsky 'e göre işletmelerdeki tükenmişliğin kaynaklarından bazıları; başarıların ölçülmesindeki eksiklik, yetersiz işletme desteği, kariyer planmasının yapılmaması, düşük ücretler ve sosyal statünün yokluğu 'dur. Dört aşamadan olan tükenmişliğin bu süreçleri şu şekildedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 103):

1. Şevk ve Coşku Evresi: Meslek hayatının ilk zamanlarında bireyin işe dair zevk, coşku, istek gibi duygular beslediği yüksek seviyeli enerji durumudur. Bireyler bu aşamada amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilme adına güçlü motivasyona sahiptir. Takdir, övgü gibi etmenler bu motivasyonun devam etmesini sağlamaktadır. Fakat iş ortamında gerçekçiliği olmayan önyargılar, kararlar ve prensiplerle karşılaşıldığında hedeflere ulaşmayı engelleyen problemlere dönüşmektedir. Buna ek olarak çabaların

takdir ve övgü gibi beklentiler ile karşılanamayışının bu duruma eklenmesi ile hayal kırıklığı oluşmaktadır (Akten, 2007).

2. Durgunluk Evresi: Durgunluk döneminde bireyin güdülemesi azalmakta, mücadele etmeyi bırakmaktadır. Beklentileri gerçekleşmediği için zamanla yaptığı işten uzaklaşmaktadır. Bireyin istekleri daha fazla maddi gelir, daha iyi bir yaşam koşulu, zamanı iyi değerlendirme arzusu gibi yaptığı işten farklı alanlara daha çok yönelmesi görülmektedir (Özkan, 2012: 19).

3. Engellenme Evresi: Bu evrede mesleğiyle alakalı kaygıları ortaya çıkan birey işine devam etme konusunda tereddüt yaşamaktadır. Engelleme bireyin şahsi ihtiyaçlarını ya da hizmet verdiği bireylerin gereksinimlerini ikinci plana atma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Gündüz, 2004: 20)

4. Duygusuzlaşma Evresi: Apati de denilen duygusuzlaşma, engellenmeye yönelik geliştirilen doğal bir savunma sistemi şeklinde adlandırılmaktadır. Bu dönemde birey şiddetli bir duygusal bağda zayıflama, inançsızlık ve ümitsizlik yaşamaktadır. Maddi imkânlar ve sosyal güvencesinin olmasından dolayı mesleği devam ettirme gözlenmektedir. Yaptığı işten bir heyecan duymamaktadır. Bundan dolayı çalışma hayatı sadece zorunluluktan ibaret olmakta hedef ve ideallerinden uzak kendisine sıkıntı ve üzüntü veren bir süreç olmaktadır. İşten kaçınmaya çalışan birey yaptığı işlerde tükenmiş olduğundan artık zevk almayacaktır (Tuncay, 2009: 13-14).

1.2.9. Maslach Tükenmişlik Modeli

Günümüzde tükenmişlik sendromu ile ilgili en geniş ve kabul gören ifadeyi araştırmacılar arasında en çok bilinen ve kendi adı ile anılan Maslach'a aittir. Maslach bu kavramı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarı eksikliği olarak üç ana başlıkta ele almıştır. Aşırı duygusal yük ve sonraki aşırı duygusal tükenme tükenmişlik sendromunun merkezinde yer alır. Kişi kendisinin yahut başkalarının dayattığı duygusal talepler karşısında boğulmuş bıkmış hissedebilir buna karşılık cevap olarak tükenmişliğin bir yönü olan duygusal tükenme ortaya çıkar. İnsanlar bu talepler karşısında yetersiz kalır tüketilir ve bunlarla yüzleşecek enerjiye ve kaynağa sahip değildirler. Maslach'a göre tükenmişlik çalıştığı ortamda insanlarla sık iletişim kuran bireylerde ortaya çıkan duygusal tükenme duyarsız kalma ve bireysel başarı eksikliği olarak ifade edilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Duygusal Tükenme: Kişideki enerjinin veya duygusal kaynakların azalmasını ifade etmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Kişi duygusal kaynakların tükendiğini hissetmeye başladığı zaman duygusal yorgunluk yaşamaya başlamaktadır. Bunun sonucu olarak; işe devamsızlık, işten ayrılma gibi kurum ve çalışanın verimini etkileyen durumları doğuran duygusal tükenmişlik kavramı içerisinde değerlendirilebilecek olgulardır (Türkmen ve Artuğer, 2011: 232)

Çalışanların kendilerini bitkin ve duygusal anlamda ileri seviyede yıpranmış hissetmeleri ile ortaya çıkan duygusal tükenme aşamasında, genel olarak enerji kaybı ve duygusal yorgunluğun giderek fazlaştığı görülmektedir. Bu durumu yaşayan kişiler yapılan iş karşısında daha fazla güçlerinin yetmeyeceğini düşünerek işe gitmekten kaçınmaya başlarlar (Karakelle ve Canpolat, 2008: 110).

Duygusal tükenme boyutu, enerji azalması, bitkinlik, tükeniş, yıpranma, halsizlik olarak adlandırılır. Kendisini, ruhen veya bedenen ya da her ikisinin de birleşimi olarak açık ve net bir şekilde ortaya koyan, tükenmişliğin genel boyutu şeklinde kendini gösterir. Halsizlik, uykusuzluk, huzursuzluk, kaza ile karşı karşıya kalma, depresif haller sergileme, aşırı tütün ve alkol kullanma sık karşılaşılan etkilerindendir (Baysal, 1995: 32).

Tükenmişlik sendromunun ana nedeni duygusal tükenme duygularının baskın gelmesidir. Duygusal kaynakları bakımından tükenmişlik içinde bulunan iş görenler, ruhsal anlamda kendi kendilerine yetemeyeceklerini düşünmektedirler. Tükenmişliğin bir başka tarafı da işyerinde yakın ilişkide olduğu birisi için negatif, alaycı davranışlar, çeşitli olumsuzluklar geliştirmektir. Tükenmişlik sendromunun üçüncü tarafı ise kişinin kendini negatif yönlü eleştirmesidir. Bu tip eleştirel yapı ve olumsuz değerlendirme eğilimi bilhassa çalışanın işiyle ilgili olduğu kişiler arasındadır. İş görenler, iş başarılarından ötürü mutsuzluk ve doyumculuk duymaktadırlar (Eriş vd., 2017: 329)

Maslach (1976), tükenmişliğe sebep olan etkenleri altı başlıkta toplamıştır. Bu etkenler; fazla iş yükü, kontrolsüzlük, ödüllendirmenin tatminkâr olmaması, topluluk bağlantısının kaybolması, dürüstlük kavramının yok olması ve değerler çatışması olarak sıralanmaktadır. Maslach, daha sonra Jackson ile yaptığı çalışmada (1981) tükenmişliği, ruhsal tükenme, duyarsız kalma ve şahsi başarı yetersizliği olmak üzere üç aşama altında toplamıştır (Girgin ve Baysal, 2005: 175).

Duyarsızlaşma: İşinin bir gereği olarak karşılaştığı diğer kişilere ve mesleğine karşı gelişen soğukluk, ilgisizlik, yozlaşma ve insanlık dışı tutum, tükenmişlik sendromunun ikinci evresi olan duyarsızlaşmayı meydana getirir. Etkisi gün geçtikçe çoğalan bu olumsuz tepki farklı şekillerde meydana gelir. Birey karşısındakine küçümseyici ve sert tavırlar sergiler; onlardan gelen rica ve istekleri görmezden gelir (Pepe, 2008: 6)

Birey duygudan yoksunlaşmakta, idealizmini kaybetmekte, uzaklaşma ve izolasyon duygusu yaşamakta ve kaçma isteği taşımakta, ancak bu tepkiler de tükenmişliğe çare olmamaktadır (Sılığ, 2003). Bu yaşantı duyarsızlaşma ile birlikte güçsüzlük hissini arttırmaktadır (Işıksan, 2004).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişiler, kendilerinde hissettiği duygusal baskıyı hafifletmek için diğer insanlarla olan ilişkilerini minimize ederler. İnsanlarla ilişkilerden kaçarak içine girilen yeni durum tükenmişliğin ikinci evresi olarak duyarsızlaşmayı oluşturur. Çeşitli şekillerde ortaya çıkan bu tepkimeler sonucu, kişi karşısındakine aşağılayıcı görür ve karşısındakine kötü davranabilir, onların isteklerini ve emirlerini görmezden gelebilir veya karşısındakine gerekli olan destek için yetersiz olabilir. Bu evrede kişi kendisini insanlardan soyutlayarak bir yalnızlık duygusu içerisine girmek ister (Aslan, 2009: 10).

Halsbesleben ve Bowler (2007), duyarsızlaşmayı, kişilerin çalıştığı ortamda hizmet alan kişilere karşı ilgilerini yitirmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Birey hizmet verdiği kişilere karşı tutum ve davranışlarında olumsuz, soğuk, ilgisiz, kaba hatta aşağılayıcı olabilmektedir (Özgen, 2007: 118).

Kişisel Başarıda Azalma: Tükenmişliğin ikinci evresi olan duyarsızlaşma evresinde olan birey kendisinin ve diğer insanların yaşadıklarına duyarsız tepkiler vermektedir. Bu tür davranışlar içinde bulunan birey artık tükenmişliğin üçüncü evresine doğru gitmektedir. Bireyin kendisi ve başkaları için geliştirmiş olduğu negatif düşünce tarzı kişinin yetersiz olduğunu düşünmesine ve kendisini suçlu hissetmesine yol açmaktadır. Yaptığı işte ve sosyal ilişkilerde yetersiz kaldığını düşünmektedir. Bireyler bu düşünce ve yanlış davranışlarından ötürü kendilerini suçlu hissederler ve başarısız olarak nitelendirirler (Aras, 2006: 11).

Azalan kişisel başarı hissine, negatif davranışların ve düşüncelerin getirdiği suçluluk duygusu eşlik etmektedir. Suçluluk duygusu ise gerçekleştirilen çabanın işe

yaramadığına yönelik inançları doğurmaktadır. Bunun neticesinde de bireyler benlik saygılarını kaybedebilmektedir (Aydın, 2002).

Tükenmişlik sendromunun üçüncü evresi olan kişisel başarı, bireyin özellikle müşterilerle olan iş ilişkilerinde kendini olumsuz olarak değerlendirme eğilimidir. Bu durumda çalışanlar, kendilerini mutsuz hisseder ve işteki başarılarından tatminsizlik duyar (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Kişilerin olumsuz sonuçlanan kişisel değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan evrede, çalışma ortamındaki ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlilik duygularında azalma hissedilir. Bu durum karşısında yeterliliğini ve gelişmesini kaybeden kişiler işinde gerilediğini hissederek kendilerini suçluluk duygusuna bırakır ve başarısız olduklarını düşünürler (Akten, 2007: 9).

Kişisel başarı, bireyin işinde önemli sonuçlar kazanması ve başkalarının hayatını da olumlu yönde etkilemesi şeklinde tanımlanmıştır (Küçüközel, 2006: 29). Kişisel başarı duygusunda azalma, bireyin işinde başarılı ve yeterli olma duygularını yitirmeye başlaması anlamına gelmektedir (Ok, 2002: 20). Kişisel başarı duygusunda azalma yaşayan bireylerde, işinde ve yüz yüze iletişimde başarısızlık görülmeye başlamaktadır. Bu kişiler kendilerini işlerinde yetersiz hissetmektedirler (Dilsiz, 2006: 14).

1.3. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

Sürgevil (2005) tükenmişliğin nedenlerinin ortaya konulmasında “kişisel değişkenler” in etkisinin yadsınamaz olduğunu fakat bu sebeplerin gün yüzüne çıkarılmasının ve gerekli ölçümün yapılmasının çoğunlukla iş ile ilgili streslerin, sosyal ve davranışsal kaynakların tespitiyle mümkün olduğunu savunmaktadır. Bu sebeple çözüm için, işletmede çalışan personelin “kötü insan” şeklinde adlandırılması yerine, “iyi insan”ın çalıştığı “kötü yerler” in niteliklerinin gün yüzüne çıkarılması gerektiğini düşünmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Tükenmişliğe sebep olan unsurlar, bireylerin içinde bulunduğu durum ve ortama, işin niteliğine ve yoğunluğuna bağlı unsurlar olarak aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Gül, 2014: 8):

- Yapılan işin süresi ve şiddeti
- Fazla iş yükü, yüksek hedef ve beklentilerin olması
- Çalışma ortamında çevre tarafından gereken desteğin sağlanmaması
- Çevre koşulları, fiziksel şartlar ve çalışan ihtiyaçlarının sağlanmaması

- Çalışma ortamında eşitsizlik ve adaletsizliğin hâkim olması
- İnisiyatif ve seçim hakkı yoksunluğu
- Bireysel yaratıcılığın ve potansiyelin gerçekleştirilmesine olanak sağlanmaması.

Tükenmişliğe sebep olacak etmenler iki başlık altında toparlanmaktadır. Bunlar, kişisel nedenler ile örgütsel ve çevresel nedenler.

1.3.1. Kişisel Nedenler

Kişisel özellikler, bir bireyin tükenmişliğe sebep olan faktörlere zemin hazırladığı gibi, aynı zamanda tükenmişlik düzeyinin azalmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel özellikler olarak medeni hali, yaşı, eğitim durumu, cinsiyet, deneyim, toplumsal destek beklentiler ve kişilik tükenmişliği etkileyen kişisel faktörler olarak görülmektedir (Arı ve Bal, 2008: 136-137).

Her insanın farklı özellikleri bulunmaktadır. Bundan dolayı her insanın olayları yorumlayışı ve bu olaylara vermiş oldukları tepkiler de farklıdır. Farklı bireylerin aynı ortamlardaki olaylara tepkileri farklı olduğundan bazıları fazla tükenirken bazıları daha az tükenmektedir. Çünkü tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler bireyden bireye farklılık göstermektedir. Ayrıca bireylerin strese neden olan durumlar karşısında başa çıkabilme yetileri farklılık gösterir (Polatçı, 2007: 50).

Kişisel hususlar kişilik özellikleri, bireylerin beklenti seviyeleri, dış kontrol odaklılık, bireysel yeterlilikten yoksunluk ve demografik özellikler kişisel ve sosyal faktörler içinde yer almaktadır. Bunlarla beraber kişisel ve sosyal öğeler içerisinde, yaşı, medeni hali, cinsiyeti, eğitimi, iş yerinde çalışılan süre, nevrozizm kişiliği, sosyal destek, beklentiler, aile yapısı, sorumluluk, dışadönüklük, içedönüklük, açıklık ve duygusal istikrarın da kişisel özellikler bakımından tükenmişlikle yakından ilgili olduğunu belirten araştırmacılar mevcuttur (Zorba, 2016: 101).

Kişilerin hayatları boyunca almış oldukları eğitimler tükenmişlik sendromunun etkilenme düzeyini belli eder. Bazı araştırmalar, daha yüksek eğitim seviyesine sahip kişilerin daha az eğitilmiş çalışanlardan daha yüksek düzeyde tükenmişlik sendromuna yakalandıkları bulmuşlardır. Yükseköğrenim görmüş kişilerin daha fazla sorumluluk ve daha yüksek stresli işlere sahip olması mümkündür. Daha yüksek eğitilmiş kişilerin meslekleri için daha yüksek beklentilere sahip olmaları ve bu beklentilerin

gerçekleşmemesi durumunda tükenmişliğe neden olan stres faktörlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 410)

1.3.2. Örgütsel ve Çevresel Nedenler

Çalışma ortamındaki birçok faktörlerde yaşanan olumsuz şartların, çalışanların işe yönelik yeterlilik duygularını azalttığını, iş gereklerini yerine getiremez halini almasıyla performanslarını azaltıcı bir etki yaratarak tükenmişliğe yol açtığı öne sürülmektedir. Örgütsel faktörleri oluşturan başlıca değerler; iş yükü ve iş kontrolü, ödül, aidiyet, adalet faktörleridir (Yıldız, 2015: 65).

Tükenmişlik genelde işin doğasıyla işi yapan bireyin doğası arasında yaşanabilecek uyumsuzluk durumlarında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yaşamda söz konusu uyumsuzluğun nedenleri; fazla iş yükü, kontrol eksikliği, işletme içinde sosyalleşmenin yetersizliği, ödüllendirilmeme, dürüstlük eksikliği ile değer çatışması şeklinde sıralanabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 9-16).

Tükenmişliğe sebep olabilecek çevresel etmenler olarak; işin niteliği, haftalık çalışma saati, iş yükü, hizmeti alan kişiden kaynaklanan problemler, iş stresi, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi fırsatlarının ve ödüllendirmenin yetersizliği, rol belirsizliği, örgütsel desteğin yokluğu, başarı kavramındaki belirsizlik, iş ilişkileri, dinlenme zamanı eksikliği, mobbing, düşük ücret, elverişsiz çalışma koşulları, kötü ulaşım alanları, çalışanlarının gereksinimlerinin görmezden gelinmesi, kötü yönetim anlayışı, çalışma ortamındaki etkileşim, cinsiyet, yetersiz teçhizat, karmaşık hiyerarşi, önemli kararlara katılmayıp, maddi ve sosyal etmenler gibi faktörler sayılabilir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 547).

İş gören, gösterdiği çaba ile karşılığında aldığı neticeyi, aynı iş yerinde öteki çalışanların çabaları ve elde ettikleri neticelerle kıyaslamaktadır. İşletme için yapılan eşit seviyede katkı karşılığında, kıyaslama temeli olarak kişilerden daha az ödül alma ya da daha fazla katkı sağlamasına rağmen aynı miktarda ödül alma hali söz konusu ise örgütün adaletsizliği konusunda bir düşünce oluşmaktadır. Örgütün adaletsizliği konusunda oluşan bu düşünce, kişinin performansını ve motivasyonunu negatif yönde etkileyerek stres ve tükenmişlik için zemin oluşturmaktadır. Çalışanın bu kıyaslama neticesinde hissedeceği tüm eşitsiz durumlar, eşitsizliği sonlandırmaya yönelik davranış sergilenmesi ile neticelenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 330-331).

1.4. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu yavaş yavaş ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişlik sendromunu yaşayan bireyler görülen belirtiler yaptığı işten zevk alamama, duygusal ve fiziksel yorgunluktur. Fakat bireyin yaşamış olduğu bu durumu dile getirmede zorluk yaşaması ve bariz emarelerinin olmamasından kaynaklı gerekli teşhis genellikle erkenden konulamamaktadır. Erken teşhis konulmaması sürecin ilerlemesine ve üstünden gelinemez bir duruma girmesine neden olmaktadır. Bu yüzden gerekli gözlem ve bilgi birikimine sahip olmak ve erken teşhis çok önemlidir. Tükenmişlik sendromu kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Fakat genellikle üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar fiziksel psikolojik ve davranışsal belirtilerdir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30).

Tükenmişlik sendromunun en sık görülen belirtileri; çalışanların iş yerinde çalışırken kendilerini her zaman fiziksel, zihinsel veya duygusal olarak yorgun hissetmeleridir. Buna bağlı olarak da motivasyonlarının düşmesi, aşırı karamsarlık, fazla ve gereksiz tepkisellik, konsantrasyon problemleridir. Bunların yanı sıra, bireylerin kapasitelerine göre düşük performans sergilemesi, çalışma arkadaşları ve yönetim ile sürekli iletişim problemleri ile karşı karşıya kalma, evinde veya diğer alanlarda da sürekli işletmede yaşadığı problemleri düşünmesi ve iş tatmininin azalması gibi belirtiler göstermektedir (Altay, 2009: 3).

1.4.1. Fiziksel Belirtiler

Halsizlik ve yorgunluk hissi, migren, uyku problemleri, solunumda sıkıntılar, vücutta uyuşma, düzensiz kilo alıp vermeler, sürekli ağrılar ve sızılar, kolesterol rahatsızlıkları, kalp problemleri, sürekli ve iyileşmeyen gribal hastalıklar, mide problemleri, kas kasılmaları, bel fitiği olarak sıralanabilir (Bahar, 2006: 6; Dilsiz, 2006: 15)

Tükenmişlik sendromunu yaşayan bireyde birçok fiziksel belirti gözlemlenmektedir. Ortaya çıkan belirtiler halsizlik, güç kaybı, enerjide azalma, bıkkınlık, vücudun hastalıklara direncinin düşmesi, sürekli ortaya çıkan baş ağrıları, kramplar, uyku düzeninin bozulması, kabızlık, bel ağrıları, öfke gibi belirtiler ortaya çıkabilir. Bu belirtilerin baş gösterdiğinde bireyler genellikle tükenmişlik sendromu yaşadıklarını fark etmeyebilirler. Bu durumu yorgunluğa yahut hasta olmalarına bağlarlar (Aslan vd., 2005: 2).

Fizyolojik belirtiler arasında; kalp çarpıntısı, uyku bozukluğu, halsizlik, enfeksiyonlara karşı bağışıklığın düşmesi, sersemlik ve kilo kaybı, unutkanlık, mide hastalıkları, hayattan zevk almama, kalıtsal olarak tedavi olmayan rahatsızlıklar, yüksek tansiyon, migren ve iskelet ağrıları gibi semptomlar kendini göstermektedir. Diğer bulgular da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Izgar, 2003: 9):

- Halsizlik hissi, çabuk yorulma
- Migren gibi sürekli baş ağrıları
- Uyku düzensizliği
- Solumum sıkıntıları
- Vücutta uyuşukluk hali
- Kilo verme
- Sürekli beden ağrıları ve sızılar
- Kolesterolün fazla seviyelerde olması
- Kroner kalp hastalığı insidansının yükselmesi
- Sürekli görülen grip

1.4.2. Duygusal Belirtiler

Duygusal belirtiler, kolaylıkla tanınırlar ve öncelikli olarak ortaya çıkarak kendini ilk gösteren belirtilerdir. Yalnızlaşmak, yardımlaşmanın olmaması, umutsuz haller, engellenme duygusu, ailevi problemler, uykusuzluk, depresyon, ruhsal hastalıklar, sinirsel tepkiler, agresiflik, daha çok cezalandırma isteği, düşmanca tavırlar besleme, kaygılanma ve ürperme gibi davranışsal durumlar sıralanabilir (Dinç, 2008: 7).

Kaygı, depresyon gibi ruhsal hastalıklara da yol açabilen tükenmişlik; alınganlık, aşırı üzüntü, apatik görünüm, gereksiz kaygılar ve paranoya, kendine olan saygınlık ve özgüvende düşüş, başarısızlık duygusu, kendini suçlama, çaresiz kalmışlık hissi gibi ruhsal davranışlar olarak kendini göstermektedir (Akten, 2007: 32).

Tükenmişlik sendromunun fizyolojik boyutundan genel olarak kişinin yalnızca kendisi etkilenmektedir. Ancak, psikolojik boyutundan sonuç itibariyle kişiler kadar yakınında bulunanlar ve iş ortamı da etkilenmektedir. Tükenmişlik kapsamında ruhsal belirtilerden en karakteristik olanları ise şunlardır; depresyon, devamlı ya da nöbet şeklinde ortaya çıkan asabiyet ve yersiz kaygı durumu, sabit korku ve kaygı duyguları, paranoya durumu, alan engellenmişlik fikri, kuşkulu yaklaşımlar, başarısızlık hissi ve

bununla ilişkili olarak ortaya çıkan suçluluk hissi, özgüven eksikliği, panik atak şeklinde görülen olumsuzluklardır (Dolgun, 2012: 287-310).

1.4.3. Davranışsal Belirtiler

Kişiler üzerinde başarısızlık hissi ve kendine olan saygı yitimi gibi olumsuz etki yaratan fiziksel ve psikolojik etmenler, kişilerin kendilerini gereksiz hissetmelerine sebep olurlar. Bu durum karşısında örgütte çalışan işgörenler, kendisinin işe yaramadığını ve işi yapamadığını düşünmeye başlar. Çalıştığı örgütte kendisini değersiz ve önemsiz hisseden işgörenlerin örgüt içi verimliliği düşer ve sürekli başarısızlık görülür. Bu sebeplerden dolayı suçluluk duygusu içine giren işgörenler, kendilerini ortamdaki soyutlayarak zayıf bir davranış tutumu içine girerler (Polatçı, 2007: 83).

Tükenmişlik sendromunun diğer belirtilerine oranla dışardan görülmesi daha kolay olan belirtiler, sendromun ciddi bir boyuta geldiğini göstermektedir. Bu belirtiler; bireyin öfke kontrolünü kaybetmesi, işten kaçınma isteği, yaptığı işten zevk almaması, sürekli bir kaygı durumu yaşaması, anormal alınganlık yapması, yaptığı işin beğenilmediğini düşünme, işe zamanında gelmeme, sorumluluklarını erteleme yahut yerine getirmeme, alkol tütün kullan ya da miktarında artış görülmesi, aile sorunlarının daha sık yaşanıyor olması, odaklanma problemi, güven duygusunda azalma, çözüm odaklı olmama, verilen işleri zamanında yapmama, performans düşüklüğü, çaresizlik duygusunda artış gibi kendisine, işine genel olarak hayata karşı göstermiş olduğu negatif davranışlardır (Acar Arasan, 2010: 72).

1.5. TÜKENMİŞLİĞİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR

Olumlu düşünceler ile işe başlayan işgörenler, işi, ilk aşamada önemli, anlamlı bir süreç olarak görmektedirler. Ancak tükenmişliğin başlamasından sonra, yapılan iş, anlamsız ve önemsiz olarak görülmektedir. Bu durum, başlarda pozitif bir enerjiye sahip olan işgörenin tükenmişlik aşamasından sonra bu pozitif enerjiyi düşürmekte ve gittikçe yerinin olumsuz davranış biçimlerine bırakmaktadır. Böylece işgörenlerde, sırasıyla dinamiklik, yerini ruhsal tükenmeye, katılım, tepkisizliğe, etkinlik ise düşük kişisel başarısızlık hissine bırakır (Ganiyusufoğlu, 2011: 47).

Tükenmişliğin neticesinde yaşanan negatif durumlar genel olarak şöyle özetlenebilmektedir (Balcıoğlu vd., 2008: 102-103);

- Çalışanın iş değiştirmesi,

- Çalışanın işe karşı devamsızlık yapması,
- Çalışanın gösterdiği iş performansında düşüş görülmesi,
- Üst yönetim ile anlaşmazlıkların baş göstermesi,
- Örgütsel kurallara kayıtsızlık,
- İlişkili olunan kişilerle sorunlar yaşama,
- Mesai saatlerini kötü kullanma,
- İşe karşı odaklanma sorunu,
- Mekanik hareket etme,
- Negatif davranışlar sergileme,
- Mali açıdan üretim ve hizmetlerde zayıflar.

Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde, sonuçların, iki kısma ayrılmasının gerektiği görülmektedir. Bunların birincisi işten kaynaklanan olumsuzluklar olup, diğeri ise kişinin mental ve fiziksel sağlığından kaynaklanmaktadır. İşten kaynaklanan sonuçlar işin niteliğinde ve niceliğinde azalma, çalışanların ve insan kaynaklarının etkili kullanımının önünde engel teşkil etme, piyasada işletmelerin zayıf düşmesi gibi sonuçlardır. Fiziksel durumdan kaynaklanan sonuçlar ise kişilerin yaşam kaliteleri düşmesinden dolayı fiziksel ve ruhsal sorunlarla kişinin karşı karşıya kalmasının sonucu ortaya çıkan durumdur (Aydın, 2015: 23).

1.5.1. Kişisel Sonuçlar

Bunun yanı sıra; tükenmişliğe maruz kalan çalışanlarda yorgunluk ile birlikte fizyolojik rahatsızlıklar; iştah kaybı, hazım zorluğu çekme, ülser ve reflü gibi mide problemleri, deride problemler, baş ağrıları ve iskelet kas ağrıları gibi rahatsızlıklar da görülmektedir. Bireyin sürekli olarak strese maruz kalması sonucu vücudunun bağışıklık sistemi de bozulabilmektedir. Bu tür sorunlar yanında depresyon, kaygı, sabırsızlık, hoşgörüsüzlük eğiliminde artış, öz saygının azalması, uykusuzluk, çaresizlik, alıngan olmak gibi ruhsal problemler gözlemlenmektedir. Alkol, tütün ve vücuda zararlı madde ve uyuşturucu hap kullanma eğilimi gibi birtakım sorunlar da görülmektedir (Savran, 2007: 114).

Tükenmişliğin kişisel sonuçları arasında bulunan fakat kişiler tarafından çok fazla önemsenmeyen fizyolojik sorunlar kişilerde, baş ağrısı, soğuk algınlığı, uykusuzluk, iştahsızlık gibi geçici durumlar olduğu sanılır ve bu sorunu yok etmek için ilaç tedavisine başvurulur. Ancak bu gibi rahatsızlıkların özünde tükenmişlik sendromu

olduğu anlaşıldığında, soruna yönelik kullanılan ilaç veya doktor tedavisinin yeterli olmadığı görülecektir (Polatçı, 2007: 82).

Tükenmişliğin etkileri sadece bireyin iş hayatında görülmemekte, kişisel olarak onun yıpranmasına da sebep olmakta ve özel yaşamında sıkıntılar doğurmaktadır. En önemlisi kişinin yaşadığı sorunlardan ailesinin doğrudan etkilenmesidir. Kişilere karşı duyarsızlaşma ve duygusal tükenme işten kaynaklanabilmekte ancak etkileri tükenmişlik içinde olan kişinin arkadaşları ve ailesi tarafından da etkili bir biçimde hissedilmektedir. Sonuç olarak aile bireyleri kendilerini değersiz ve yalnız hissetmekte, diğer kişilere gösterilen ilgi ve alakayı kıskanmakta, söz konusu bireyi suçlamaktadır. Bu tarz durumlar aile içinde çatışmalara ve aile üyelerinin birbirinden uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Özkan, 2012).

1.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütler, çalışanlarda meydana gelen tükenmişlik sendromu sonucu oldukça büyük maliyetlerle ve olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü tükenmişlik sonucu; iş performansında düşüş, örgüte bağlılıkta düşüş, azalan iş tatmini, yaratıcılıkta, problem çözümlerinde olumsuzluklar, yüksek oranda devir hızı ve yüksek sağlık giderleri olumsuz etkiler oluşmaktadır (Hogan ve Mcknight, 2007).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin yaptıkları işlerde veriminin azaldığı görülmektedir. Verimi düşen birey ortaya koyduğu işlerde çıkan sonuçlarda kendini gösterir. Birey yapmış olduğu işi önemsememekte ve başarılı olmak gibi bir endişe hissetmemektedir. Örgütsel açıdan tükenmişlik genel olarak; işe kapanma, kaliteli hizmetin düşüşü, hataların çoğalması, iş kazalarında artış, kendine ve işletmeye zarar vermelerde artış, yeni fikirler üretmemesi, işte tatminsizlik, verimin düşmesi ve başarıların azalması, işte ideallerin kaybolması, işe gecikme ve işe gelmeme, işleri geciktirme ya da sonuca ulaştırmama, yarım bırakma ve örgüte olan aidiyet duygusunun azalmasına yol açmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 132).

Tükenmişlik sendromuna sıkça rastlanan hizmet sektöründe, başarı bakımından esas etmenlerin başında yaratıcılık ve inovasyon öğeleri gelmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişiler, yaptıkları işlerine dair bütün alakalarını kaybettikleri gibi artık yaratıcı olma sorumluluğunu da hissetmezler. Bununla birlikte yaratıcılıklarıyla beraber kendilerini düzeltme, yenileme kaygısından da uzak olduklarından bir zaman sonra statükocu bir yapıya geçiş yapmaktadırlar. Özetle, tükenmişlik sürecinde iş görenin

kendisiyle birlikte mesleki başarısı da yavaş yavaş tükenme yoluna girmiştir. İş görenin odaklanma sorunu yaşaması, devamlı dikkat dağınıklığı sorunu oldukça önemli bir problemdir. Bu halin, pek çok yönü bulunduğundan hem iş görene hem de işletmeye yüklü bir maliyet getirmektedir. Örgütsel anlamda, verimliliğin düşmesinin yanı sıra yapılan iş belirli bir kaliteyle de çıkmamaktadır. İş gören açısından bakıldığında ise, dikkat dağınıklığı iş kazalarına neden olmakta ya da performans düşüşü sebebiyle işini kaybetme gibi sonuçlar gündeme gelmektedir. Tüm bu düşüş eğilimi, tükenmişliğe doğru giden yolda iş göreni daha itici, rahatsız, sebatsız ve öfkeli bir kişilik yapısına götürmekte, dibe çekmektedir (Dolgun, 2012).

1.6. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik olgusuyla başa çıkabilmek adına öncelikle sorunun mevcudiyetini ve önemini inkâr etmemek, sorunu ötelememek gerekmektedir. Bu nokta aşıldıktan sonra, tükenmişlikle baş edebilmek amacıyla kişisel ve örgütsel seviyede birtakım tekniklerden faydalanılabilir. Tükenmişlik sendromu sinsice sürse de mücadelenin de imkânsız olduğu bir olgu olmamaktadır. Tükenmişlikle mücadele amacıyla belirlenen yöntemlerin geneli stresle mücadele konusunda gelmektedir. Tükenmişlikle ilgili olarak örgüt dâhilinde alınacak yöntemleri savunanlar, stres faktörlerinin bireysel denetim sisteminden daha öte öğeleri kapsadığını ve sadece kişisel denetim metotlarıyla problemin bertaraf edilebileceği iddiasını taşımaktadırlar (Konakay, 2010: 115)

Tükenmişliği önlemek için alınacak tedbirlerin ilki, tükenmişlik sendromunun mevcut bir problem olarak varlığını kabullenmek gereklidir. Bunun farkına varan kişiler, tükenmişlik riskinin yüksek olduğu bir yerde çalıştığından, kendisinin bundan etkilenmemesi adına uygun adımlar atabilir ve tedbirler alabilir. Brouwers ve Tornic (1997)'e göre tükenmişliğe engel olmak adına, kişilerin stres yönetimine yönelmesinden önce becerilerini artıracak eğitimlere yönlendirilmesi yerinde bir davranış olacaktır. Kişilerin azalan yeterlilik duygusu üzerinden bir sonuca varılarak yeni beceriler kazandırılmalı, buna karşın kişi duygusal faktörlerden uzak tutularak duygusal mücadele arka plana bırakılmalıdır (Oruç, 2007: 27)

Tükenmişliğin önüne geçebilmek için; işgörenlerin yoğun çalışması gereken zamanlarda ek çalışan ve ilave donanım sağlayıp, personelin başarılarını takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, bireysel aktivite ve istirahat için ayrılan zamanı uzatmak, yöneticilerin destek vermesi, bireylerin ikili ilişkilerini yeniden düzenlemek,

iletişimin kalitesini yükseltip, miktarını kısaltmak, görev için gereken sorumluluk ölçüsünü düzenlemek ve bireylere yeni görevler vermek, yönetsel olarak yerine getirilebilecek önemli uygulamalardır (Solmuş, 2004: 110-111).

Yöneticilerin tükenmişlik durumlarını hafifletmek için birçok yönetsel tedbirler alınabileceğini belirten Rogers, bu tedbirleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Izgar, 2003: 29-30):

- İşin yoğun ve iş yükünün ağır olduğu zamanlarda gerekli olan personel ve teçhizat desteğini sağlamak
- Bağımsız karar verme ve karara katılma olanakları sağlamak
- Teşvik için başarıları takdir etmek ve ödüllendirmek
- Ödül dağılımında eşit olmak
- Kişisel gelişim imkânı sağlamak
- Üst kademe yöneticiler tarafından desteklemek
- Kişiler arası ilişkileri gözden geçirmek
- Kaliteli iletişimin seviyesini artırmak
- İş için olması gereken sorumlulukları revize etmek ve kişilere yeni sorumluluklar ve görevler yüklemek

1.6.1. Bireysel Yöntemler

Tükenmişlik sendromu ile başa çıkmada kişisel olarak yapılması gerekenlerin ne olduğunu bilmek gerekir. Bu anlamda tükenmişlik sendromu nedir belirtileri nelerdir bilinmesi doğru yorumlanması ve başa çıkma yolları geliştirmesini sağlayacaktır. Bireyler çalıştıkları kuruma uygun beklentiler içinde olmalıdır. Bireyler işe başlayacakları kurumun yapısını, hitap ettikleri piyasa, hizmet verdikleri gruplar, çalışma şartları gibi detaylar hakkında bilgi sahibi olursa karşılaşılabileceği sorunların ne olabileceğini öngörebilir. Bu yüzden iş başvurusunda bulunurken gerekli araştırmaların yapılması gerekmektedir (Arı ve Bal, 2008: 142-143).

Tükenmişlikle başa çıkabilme yolları ve yöntemlerinde, iş hayatının kontrol altında olma durumunun olmadığı yerlerde bireysel başa çıkma yöntemleri önem kazanmaktadır. Buna istinaden bireysel başa çıkma yollarını şu şekilde sıralayabiliriz (Sümer, 2005: 58-59).

- İş ile ilgili realist hedefler konulmalı

- Kendi sınırlarını iyi bilmeli, tanınmalı
- Kişisel gelişim için mantıklı işler yapmalı
- Zamanı çok iyi kullanabilmeli
- Gereken ilgi ve destek ihtiyacı karşısında yardım almalı,
- Dinlenmeli, işe ara vermeli,
- İnsan ilişkileri ilgili eğitim almalı,

1.6.2. Örgütsel Yöntemler

Bu sendromla mücadelemizdeki en önemli safhayı çalışanların eğitimi oluşturmaktadır. Mesleğe başlarken meslekte karşılaşılabilecekleri sorunlar hakkında önceden bilgilendirme ve kendilerinde de bu sendromla ilgili belirtiler görüldüğü takdirde nasıl bir yol izlemeleri gerektiği yapılacak eğitimler sonucu bireylere öğretilmelidir. Bu sebeple bu sendromla mücadele ederken en önemli pay örgütlere düşmektedir. Örgütler bu sendromla mücadele ederken bazı yöntemler kullanmaktadırlar. İş yoğunluğuna göre çalışan sayısını arttırmak, bazı konularda çalışanların özgür olarak karar verebilecekleri bir ortam sağlamak, liyakata dayalı olarak çalışanlara adaletli ödül yapısı oluşturmak, uzun mesai sürelerini kısaltmak vb. gibi yöntemlerle tükenmişlikle mücadele ederken fazla efor harcanmasının önüne geçilmektedir (Öner, 2011: 12).

İş hayatında tükenmişlik sendromu ile başa çıkma yolları ve yöntemleri aşağıdaki şekildedir (Savran, 2007: 119–120):

- İş tanımları açık bir şekilde anlaşılır ve net olmalı,
- Yeni başlayan personelin oryantasyon eğitimine katılması sağlanmalı,
- İşin yapısı ile çalışanın özellikleri arasında uyumu sağlanmalı,
- Etkin personel planlaması yapılması,
- Çalışanların işin işleyişine ilişkin öneri ve eleştirilere katılımı sağlanmalı,
- Sorunların çözümünde kalıcı yöntemler belirlenmeli,
- Sorunların ilk çıkış noktasında ele alınması,
- Yöneticiler çalışanı destekleyici bir iş politikası izlemeli,
- Örgüt de ki ödüller çoğaltılmalı,
- Çalışanların bireysel gereksinimlerinin karşılanmasına önem verilmeli,
- Kararlar alınırken çalışanların da katılımları sağlanmalı,

- Çalışanları gözlemlenip ve onların tükenmişliğe maruz kalma sebepleri ortadan kaldırılmalı,
- Çalışanlara enerjilerini yükseltecek yeni işler verilmeli,
- Çalışanlara yetenekleri hakkında geri bildirim şansı verilmeli,
- Yöneticilerin yüksek performansa sahip çalışanlara daha fazla iş yükü vermelerinin kontrol altına alınması,
- İşgörenlerin gelecek kariyerlerini planlamaların da eğitim ve destek verilmesi şeklinde sıralanabilir.

2. İŞGÖREN PERFORMANSI

İşgören performansı: işgörenlerin gereksinimlerini tatmin etmek amacıyla çalıştıkları kurumda yetki ve sorumluluklar yüklenmesi neticesinde, istediklerine ulaşmak için çabalayıp, zamanını harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40).

2.1. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Performans kelime olarak, Fransızca kökenlidir. Türkçede ki karşılığı, edim ve başarıdır ve özünde başarıyı tanımlamada kullanılır. Fakat performans kavramının, değişik süreçleri bulundurması ve birçok özellik ile incelenmesi bu kavrama karşı değişik adların ve değerlendirmelerin yapılmasına sebep olmaktadır. Şöyle ki örgüt performansı, işletme performansı, iş performansı ve kişisel performans şeklinde incelenerek, tanımlamalarda bulunulmuştur (Çalık, 2003).

Arslantürk (2009: 21)'e göre performans bir işi gerçekleştiren bir kişinin, bir grubun veya bir yapının belirli bir sürede ya da belirli bir zamanda, o işte planlanan hedefe hangi ölçüde ulaşıldığının tespit edilmesi olarak tanımlanmıştır.

Benligiray (2004: 141)'a göre performans; işletmede ki çalışan bir kişinin veya çalışanların tümünün hedefe varabilmesi açısından hangi sonuca ulaşabildiklerini açıklayan bir terimdir. Örgüt açısından öne çıkan bireyin görevini yerine getirirken sergilemiş olduğu performansdır. Bu sebeple işletmeler sadece işgörenlerinin sergilemiş olduğu performansın ölçütüne göre başarılı veya başarısız olabilirler.

Kişisel performans ise, bir işin yapılması ile ilgili kendisine konulan hedefe ve standardizasyona hangi düzeyde vardığının göstergesi şeklinde tanımlanmıştır. Örgütler bakımından yüksek kişisel performans öncelikli öneme sahiptir. Bu bağlamda bir örgüt

ancak çalışanlarının sergilediği performansı oranında başarılı sayılacaktır (Çöl, 2008: 38).

Örgütlerde hedeflenen amaçlara ulaşmak ancak yüksek performansa sahip çalışanları istihdam etmek ile mümkündür. Fakat çağımızda örgütlerin karşılattıkları en çok sorunların başında, çalışanların kendilerine verilen işleri ne ölçüde başarabildiklerinin veya mevcut yeteneklerinin ne düzeyde olduğunun belirlenememesi sorunudur. Bu belirsizlik durumu günümüzde bilhassa işgören performansının ve performans ölçümünün önem kazanmasında etkili olmuştur (Bayram, 2006: 47).

İşgören performansı, herhangi bir örgütün etkinliğini ve başarısını geliştirmede önemli bir unsurdur. Bu sebepten dolayı, sürekli eğitim ve gelişim programları aracılığıyla işgörenlerin performanslarının geliştirilmesi yönünde artan bir eğilim vardır. Son yıllarda, örgütlerde giderek artan rekabet ortamında insan kaynaklarını optimize etmek amacıyla sürekli bir şekilde performans yönetimine çaba sarf etmektedirler. Performans bu anlamda örgüt kavramları konusunda önemli bir değişken olduğu konusunda araştırmacılar hemfikirdir (Suliman, 2001: 1049).

2.2. İŞGÖREN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Birtakım beklentilerle işletmeye dahil olan kişi, bu beklentilerinin karşılandığı oranda görevinde ve çalıştığı işletme de hoşnut olmakta ve işinde yüksek performans sergilemektedir. Bireysel performans; kişilik özellikleri, değer yargıları, bireysel tutumlar ve yetenekler gibi etmenlerin bir araya gelmesi sonucunda kişinin performansını etkilemektedir. Bu faktörler, kişinin işinden tatmini ile yakından ilgili olduğu için performans ile iş tatmini ilişkisini yansıtmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 246).

Bir çalışanın performansının neden olumsuz etkilendiğinin sebebini bulmak, yöneticilerin en çok zorlandığı konulardan biridir. Bir problemi çözebilmek için atılacak adımlar bu problemin sebebini net ve kesin olarak belirlenmesiyle mümkün olacağından dolayı, bu kritik görev yöneticiler için çok önem taşımaktadır. İşgören performansını etkileyen birtakım faktörler vardır. Yüksek performansın sergilenebilmesi için, işgören davranışını etkileyen birçok faktörün bir araya gelmesi önemliyken, işgörenin düşük performansının sebebi çoğunlukla tek bir faktörden veya nedenden dolayı olabilir. Performansı olumsuz etkileyen herhangi bir sorunun, tespit edilmeden varlığını devam ettirmesi, diğer olumlu etkenleri de olumsuz çevirerek problemin çözümünü zorlaştıracaktır. (Barutçugil, 2002).

Ayrıca performansta yaşanan düşüşler çalışanların içinde bulunduğu stresten de olabilir. Bir örgütteki verimin düşmesi, rol belirsizlikleri, kişisel moral problemleri, kişisel kariyer problemleri ve iletişimden kaynaklı problemler örgüt içinde performans problemlerinin yaşanmasına sebep olacaktır (Koçel, 2003; Gümüştakin ve Öztemiz, 2005; Rowden ve Conine, 2005; Eroğlu, 2010; Özer, 2011).

2.3. İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRME ARAÇLARI

Çalışanların performansını ölçmek için birçok farklı yöntem kullanılsa da her idareci ve her kuruluşun ihtiyaçları doğrultusunda kendine en yaygın yöntemi uygulama gayreti içinde olduğu söylenebilir. Örgütler performans ölçme yöntemlerini seçip uygularken, kendine has sistemleri kullanmış olsalar bile, bu tarz uygulamaların zamanla öznelliğe neden olduğu izlenmiştir. Bunun önüne geçmek için, uygulamanın bilimsel kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi ve bu konuda evrensel boyutta kabul görmüş yöntemlerin tüm işletmelerde uygulanması zaruri görülmektedir (Bingöl, 2006: 289).

Günümüzde, çalışanlarının performansını ölçmek için kullanılan, birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerin, bazı avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları, 360 Derece Değerlendirme Yöntemi, Grafik Dereceleme Yöntemi, Kritik Olay Tekniği, Davranışsal Gözlem Ölçeği, Harekete Dayalı Değerlendirme Ölçeği, Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemidir (Decenzo ve Robbins, 2002: 293).

İşletmelerde performans değerlendirme yöntemi kurup bu yöntemi özellikle hayata geçirmek kolay değildir. İşletmenin kültürüne ve özelliklerine en uygun yöntemi seçmek, seçilen bu yöntemi hayata geçirip işletmek bir uzmanlık alanıdır. Gelişi güzel seçilen performans değerlendirme yöntemi kurmaktansa hiç kurmamak belki de daha isabetli bir karar olacaktır. Performans değerlendirme sistemine geçebilmek için ilk olarak yapılması gereken, sürecin başlatılması ve ön değerlendirmelerin yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin hangi guruba kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aşamalarının ne şekilde ve hangi zaman diliminde gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların net ve herkesin anlayabileceği şekilde tespit edilmesi gereklidir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

2.4. İŞGÖREN PERFORMANSININ BOYUTLARI

Örgütler arasındaki rekabetin artması ve bu alanın hizmet ekonomisinde giderek yaygınlaşması örgütlerin müşterilerine/vatandaşlarına vermiş olduğu hizmetin kalitesini ve niteliğini giderek arttırmaya ve daha fazlasını ortaya koymaya zorunlu kılmıştır (Salanova vd., 2005: 1217). Dolayısıyla bir örgütte bulunan işgören de kaliteli hizmet sunmaya odaklanır ve çaba sarf eder. Bu çaba neticesinde de müşteriler/vatandaşlar için de hizmet aldığı örgüt için olumlu düşünceler geliştirir (Schneider vd., 2002: 151). Dolayısıyla işgörenlerin yaptıkları hizmetin kaliteli olabilmesi için hem karşıdaki kişiyi anlayabilmeli hem de daha iyi bir performans göstermelidir.

2.4.1. Empati Boyutu

Empati, kişiler arası iletişimde bireyin kendisini bir dış varlıkta (muhatap olduğu kişide) yaşaması olarak tanımlanabilir. Bütün insanlar kendileriyle empatik bir iletişim kurulduğunda yani karşı tarafta muhatap olduğu kişinin kendisini anladığını düşündüğünde birey kendisini değerli ve önemli hissedecektir. Empati her iki tarafa da fayda sağlayan bir durumu içerir. Empatik anlamda becerisi ve eğilimleri yüksek olan ve bu sebepten dolayı diğer insanlara da fayda sağlayan bireylerin çevreleri tarafından sevilme ihtimali de artmaktadır (Açıköz, 2005: 134). Empati kuracak birey, kendisini karşıdaki kişinin yerine koymalı ve olaylara o açıyla bakmayı bilmelidir. Birey empati ilişkisini kurduktan sonra o ilişkiden çıkıp tekrardan kendi rolüne bürünerek işleri yerine getirmiş olmalıdır. Empati kurmuş sayılması için karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerinin de iyi anlaşılması gerekmektedir (Dökmen, 1994: 121). Ancak bu şekilde kurulan empatinin olumlu sonuç ve davranış gerektirdiğini söylemek mümkün olabilir. Empati, işgörenler için önemli bir kavram olarak da ele alınmaktadır. Öyle ki işgörenler herhangi bir olay anında da karşılarında olan müşterileri/vatandaşları anladığına dair bir empati kurabilmelidir. Bu durum sonucunda işgörenler olumlu geri dönüşler alacak ve bu durumu kendi performanslarına da yansıtacaklardır. Bu anlamda empati boyutu hayatın her alanında olduğu gibi iş alanında önemli bir yer tutmaktadır.

2.4.2. Mükemmel Performans Boyutu

Mükemmel performans kısaca, bireyin yaptığı işi en iyi şekilde, kusursuz olarak yerine getirmesi şeklinde ifade edilebilir. İşgören yapmış olduğu işi örgütün çıkarlarına uygun bir şekilde yerine getirmesi gerekir. İşgörenler yapmış oldukları işi en

iyi şekilde yaparak hem müşterilerden hem de örgütten olumlu geri dönüşler alabilir. Gerek müşterilerden aldığı olumlu tepkiler olsun gerekse örgütten almış olduğu tebrik, ödül vs. olsun işgören bu durumlar karşısında kendisini daha iyi hissedecek yaptığı işi en iyi şekilde yerine getirmiş olacaktır. Mükemmel performans bu anlamda işgören için en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Böylelikle hem örgüt işgörenin performansını görecektir ve işgöreniyle ilgili kendisine düşen sorumluluğu yerine getirecek hem de örgütün müşterileri/vatandaşları bu olumlu performanstan dolayı örgüte olan sadakatlerini sürdürecektir (Helvacı, 2002: 158).

2.5. TÜKENMİŞLİK VE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Hizmet sektörü denince ilk akla gelen ve en önemli faaliyet gösteren otellerin başarıları, işgörenlerin performanslarını en üst düzeyde gösterebilmelerine bağlıdır. İşgörenler örgüt yapısına güvenirlerse hem performanslarını en üst düzeye çıkarmak için çaba göstermekte hem de iş ile ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmektedirler (Akgündüz, 2014: 185).

Goppelt ve Maslach, tükenmişliğin daha çok etkisinin bireyin iş performansındaki düşüşe neden olduğunu belirtmişlerdir. Performansta ki bu düşüşün, işteki nicelik ile ilgili değil işin nitelik bakımından ve kalitesindeki düşüşte ortaya çıktığını bu şekilde kendini gösterdiğini ifade etmişlerdir. Tükenmiş kişiler de müşterilerine daha az zaman ayırırlar; iletişimi kısa tutarlar. Moral düşüklüğü, sinirlilik çoğalır ve itici davranışlar ortaya çıkar. Dikkatsiz kararlar alırlar; sonucunu da düşünmezler. Tükenmişlik yaşayan kişiler, bildikleri ile yetinip; yeniliğe önem vermezler, tutucudurlar (Örmen, 1993: 31-32).

İşletmelerin başarısı ve gelecek planları açısından işgörenlerin performansı son derece önemlidir. Çalışanlarından beklenen düzeyde performans sergilemesini isteyen işletmelerin doğru tercihler yaparak bu doğrultuda adım atması gerekmektedir (Uludağ, 2018:179). Bir çalışanın çalışma süresi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar, olumlu ise personelin üstlendiği görevi başarıyla yerine getirdiği ve yüksek performans sergilediği anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarısız olduğu ve düşük performans sergilediği kabul edilir (Kâhya, 2013:36).

İşgücü, işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. Rekabetin kıyasıya olduğu ve değişimin hızla gerçekleştiği küresel pazarlarda, işletmelerin üstünlük elde etmesinde en büyük yardımcı işgördendir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimin bir parçası olan performans yönetimini işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla kullanılabilir. Bununla birlikte işgörenlerin performansı müşterilerin memnuniyetleri bakımından önem taşımaktadır. Özellikle müşteri ile işgörenlerin birebir iletişimde bulunduğu turizm gibi sektörlerde işgören performansı müşterilerin tekrar tekrar aynı işletmeyi tercih etmelerinde büyük rol oynamaktadır. İşletmeye belli bir hizmet beklentisi içinde gelen müşterinin algıladığı, yani gerçekte olan hizmetin beklentisine cevap vermesi, hatta beklentisinin de üstünde olması, müşteri memnuniyetini getirmektedir. Eğer işgören kendisinden beklenen performans düzeyini göstermiyorsa işgörende bir takım performans sorunlarının olduğu ortaya çıkacaktır (Köroğlu, 2011:186).

İşgörenlerin performansı, işletmelerin başarısı ve gelecek planları açısından son derece önemlidir. İşgörenlerinden beklenen düzeyde performans sergilemesini isteyen işletmelerin doğru tercihler yaparak bu doğrultuda adım atması gerekmektedir (Uludağ, 2018:179).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TERMAL OTEL İŞLETMELERİ YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın önemi, amacı, sınırlılıkları evreni ve örnekleme, varsayımları, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi hakkında bilgilere yer verilmiş olup, bulgular kısmında ise Afyonkarahisar il merkezindeki beş yıldızlı termal otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmış ve konuyla ilgili yapılan çalışmalarla karşılaştırılmasına yer verilerek tartışılmış ve konuyla ilgili öneriler getirilmiştir

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmeleri yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin tükenmişlik düzeyini belirleyerek, iş performansına olan olası etkisini tespit etmektir.

Turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri, bir bölgede turizm sektörünün gelişimi ve çeşitlenmesini sağlayan turizm işletmelerinin ana kolunu oluşturmaktadır. Oteller ise, konaklama sektöründe yer almakla birlikte, destinasyonda konaklama işletmelerinin en popüler türünü oluşturan işletmelerden birisidir. Otel işletmelerinde yiyecek bölümü en çok personelin çalıştığı bölümdür. Tükenmişlik otel çalışanlarını olumsuz yönde etkileyen ve çalışanların performansını düşüren önemli bir faktördür. Bu bağlamda Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı termal otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş performansına olan etkisinin belirlenmesi, tükenmişliğin sebeplerinin ortaya çıkartılması, işletme yöneticilerinin gerekli önlemleri almaları, işgören tükenmişlik seviyelerini minimum seviyelere indirerek, otelin başarısını ve sürekliliğini sağlamak açısından önem arz etmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın kısıtlarından birisi sınırlı bir zaman diliminde ve belli bir destinasyon olan Afyonkarahisar merkezindeki beş yıldızlı termal otellerdeki çalışanlar ile yapılmasıdır.

Araştırmanın diğere bir kısıtı ise, sadece yiyecek içecek bölümü çalışanlarını kapsamaktadır. Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümü en fazla fiziksel güce ihtiyaç duyulan, uzun süre çalışmanın var olduğu, işgören devir hızının en yüksek olduğu, çalışma koşullarının tükenmişlikle ilişkili olması sebebiyle sadece bu bölümle sınırlı tutulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın içeriği oluşturulmuş ve kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Literatürde, tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisi olduğu genel olarak vurgulanmaktadır. Otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmaların bir çoğunda daha çok çalışanların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi üzerinde durulmuştur.

Yıldız, Ş. (2018). *Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Çalışan İşgörenlerin Tükenmişlik Durumları: Bodrum Örneği*, çalışmasında çalışanların tükenmişlik durumlarını tespit etmiş ve tükenmişliğin önüne geçebilmek için yapılması gerekenler üzerinde durmuştur.

Yatkin, Ö. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, isimli çalışmasında iş doyumunun tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisine değinmiş ve iş doyumunun işgören başarisı üzerindeki önemini anlatmıştır.

Yakar, S. (2015). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, çalışmasında tükenmişlik üzerinde etkili olan duygusal emek faktörünün etkilerinden bahsetmiştir. Duygusal emeğin tükenmişlik düzeyini tespit edip, dikkat edilmesi gereken unsurlardan bahsetmiştir. Üst, Ç. (2012). *Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, turizm endüstrisinin tüm çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmasında, tükenmişliğin sektörün en önemli sorunlardan biri olduğu ve bunun önüne geçebilmek için başlıca neler yapılabileceği üzerinde durarak işletmelere yönelik tavsiyelerde bulunmuştur.

Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması)*, adlı çalışmalarında, Türkiye'nin en büyük iki şehrindeki otel çalışanlarının tükenmişlik

düzeylerini belirleyerek, düzeyler arasında karşılaştırmalar yaparak buna dair yapılabilecekler üzerinde durmuşlardır.

Bu bağlamda araştırmada cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, deneyim, çalışma saatleri, aylık kazanç durumu gibi değişkenler kullanılarak, gruplar arasındaki farklılıklar belirlenerek, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otellerin yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş performansına olan etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve araştırmada test edilecek hipotezler bu doğrultuda oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri şu şekilde sıralanmıştır.

H1: İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H1_a:** İşgörenlerin tükenmişlik düzeyleri yükseldikçe iş performansları düşmektedir.

H2: İşgörenlerin tükenmişlik ile ilgili değerlendirmelerinde, demografik değişkenlere göre istatistikel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Yukarıda verilen hipotez kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

- **H2_a:** Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2_b:** Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2_c:** Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2_d:** Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2_e:** Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2_f:** Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2_g:** Tükenmişlik düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H2_h:** Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: İşgörenlerin iş performansı ile ilgili değerlendirmelerinde, demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Yukarıda verilen hipotez kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

- **H3_a:** İş performansı işgörenlerin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3_b:** İş performansı işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3_c:** İş performansı işgörenlerin turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3_d:** İş performansı işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3_e:** İş performansı işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3_f:** İş performansı işgörenlerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3_g:** İş performansı işgörenlerin işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- **H3_h:** İş performansı işgörenlerin sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada işgörenlerin tükenmişlikle ilgili görüşlerini belirleyip, iş performanslarına olan etkisini ölçmek amacıyla nicel veri toplama tekniklerinden anket yönteminden yararlanılmıştır. İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin iş performanslarına etkisini belirlemeye yönelik yapılan ankette, ilk bölümde katılımcılara ait demografik bilgilerin yer aldığı on ifadeden oluşan “demografik bilgi formu”, ikinci bölümde Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında akademik personelin tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilen 22 ifadeden oluşan tükenmişlik ölçeği soruları kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, iş performans değişkenini ölçmek için ise Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen 16 sorulu ölçeğe, Goodman ve Svyantek’in (1999: 254-275) 9 görev performansı sorusunun eklenmesi ile oluşan 25 ifadenin, sadeleştirilerek 23 ifadeye dönüştürülen şekli kullanılmıştır.

Kullanılan ölçeklerde 5'li likert ifadelerin yanıt kategorileri “1 Hiç Katılmıyorum”, “2 Az Katılıyorum”, “3 Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4 Çok Katılıyorum” ve “5 Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar il merkezinde bulunan Turizm İşletme Belgeli 5 yıldızlı termal çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklemini ise Afyonkarahisar il merkezinde bulunan Turizm İşletme Belgeli 5 yıldızlı termal otellerin yiyecek içecek bölümünde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan Afyonkarahisar il merkezinde aktif olarak çalışan “Turizm İşletme Belgeli” otel sayılarını ve faaliyetlerini belirlemek üzere İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden elde edilen bilgilere göre, il merkezinde, Turizm İşletme Belgeli 7 adet 5 yıldızlı termal otelin faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir (Afyonkarahisar il Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2020).

Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı termal otel işletmeleri yiyecek içecek bölümü çalışanlarının sayısı otellerin insan kaynakları ve bölüm sorumlularıyla görüşülerek toplamda 550 kişi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma evreni on binden küçük olduğundan dolayı, sınırlı evrenler ($N < 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünden (Özdamar, 2001: 257; Ural ve Kılıç, 2018: 41-43) yararlanılmıştır. Evren hacmi $N = 550$; standart sapma $\sigma = 1$; anlamlılık düzeyi 0,05'e karşılık gelen teorik değer $Z_{\alpha} = 1,96$ ve etki genişliği $H = 0,1$ olarak alınmak suretiyle minimum örneklem sayısı; 227 olarak hesaplanmıştır.

$$(n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_a^2}{(N-1) \cdot H^2 + Z_a^2 \cdot \sigma^2}) \quad n = \frac{580 \cdot 1^2 \cdot (1,96)^2}{(580-1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 227$$

Afyonkarahisar il merkezindeki 5 yıldızlı termal otel işletmelerine toplamda 550 adet anket dağıtılarak 2019 Aralık ayında başlanan anket çalışması 2020 Mart'ta sona erdirilmiştir. Toparlanan anket sayısı 412 adet olup, eksik ve hatalı doldurulma nedeniyle 25 adet anket veri analizinden çıkartılarak 387 adet anketin analizi gerçekleştirilmiştir.

Afyonkarahisar'ın tercih edilmesinde bölgenin gerek jeotermal kaynaklar bakımından zengin olması, gerek ulaşım olanakları gerekse konaklama işletmeleri

bakımından Türkiye’deki termal turizm bölgeleri içerisinde son derece elverişli ve güçlü bir konumda bulunmasından dolayı tercih edilmiştir. Araştırmaya sadece 5 yıldızlı termal otellerin dâhil edilmesinde ise yönetim yapılarının daha profesyonel olması, kurumsal kimlikle yönetilmeleri, örgütsel yapının daha belirgin olup alt üst ilişkilerinde hiyerarşik yapının korunması, termal hizmetin daha büyük hassasiyet içermesi ve yiyecek içecek bölümünde çalışanların sağlık gibi hassas bir hizmet alanı nedeniyle daha uzman olmaları gibi sebepler etken olmuştur.

3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırma verilerinin analizinde öncelikle anket vasıtasıyla toparlanan veriler istatistiksel paket programına girilerek analiz için veriler uygun duruma getirilmiştir. Sonraki işlemde verilerin istatistiksel analizler için uygunluğu ile güvenilirlik analizi test edilmiştir. Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesi o ölçme aracının güvenilirlik değeri olarak bilinmektedir. Yani kullanılan ölçme aracı güvenilir olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 248).

Özdamar’a (1999) göre, güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerleri aşağıda olduğu gibi ifade edilmektedir.

$0.00 < \alpha < 0.40$ olduğu zaman ölçek güvenilir değildir.

$0.41 < \alpha < 0.60$ olduğu zaman ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.61 < \alpha < 0.80$ olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenilirirdir.

$0.81 < \alpha < 1.00$ olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir.

Güvenilirlik analizleri içerisinde en yaygın kullanılan istatistiksel yöntem ise Cronbach’s Alpha yöntemidir (Altunışık vd., 2007: 115-116). Bu kapsamda ölçeklerin güvenilirlik analizlerine yönelik olarak Cronbach’s Alpha katsayıları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Tükenmişlik ve İş Performansı Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik Analizi Sonuçları	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Cronbach's Alpha (Her bir boyut için)	,947	,890	,921	,934	,869
N Değeri	9	8	5	9	14
Cronbach's Alpha (Her bir ölçek için)	,901			,925	
N Değeri	22			23	
Cronbach's Alpha (Tüm ölçek için)	,806				
N Değeri	45				
Faktörlere İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri	2,6804	3,6696	2,4724	4,2883	4,2117
Faktörlere İlişkin Standart Sapma Değerleri	1,17153	,86065	1,08982	,64102	,54083

Bulgulara göre ölçeğin genel güvenilirliği için yapılan analizler sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,806'dır. Anket formunda yer alan tükenmişlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,901'dir. Buna ek olarak tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme ($\alpha= 0,947$), kişisel başarı ($\alpha= 0,890$) ve duyarsızlaşma ($\alpha= 0,921$) Cronbach's Alpha değerlerinin de 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer ölçeği olan iş performansı ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,925 olduğu belirlenmiştir. İş performansı ölçeğinin alt boyutları olan Görev performansı ($\alpha= 0,934$), ve bağlamsal performans ($\alpha= 0,869$) boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin de 0,70 üzerinde olduğu görülmektedir. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in değeri üzerinde olması durumunda ölçekler için güvenilir denilebilmektedir (Ural ve Kılıç, 2011). Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçekler güvenilirlerdir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmada değerlendirmeye alınan 387 ankete cevap veren katılımcıların demografik özelliklerine (eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, yaş, otelde ve sektörde çalışma süreleri, kazanç durumu, mesai süreleri ve çalışılan pozisyon) ilişkin istatistik veriler Tablo 3' te sunulmuştur.

Katılımcılardaki erkek sayılarının, bayanlardan fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, yiyecek içecek bölümünün çalışma şartları ağır olması özellikle yiyecek içecek bölümünün sadece otel misafirlerine değil aynı zamanda banket organizasyon etkinliklerinde de görev alması ile mesai saatlerinin uzun, yorucu ve düzensiz olması sebebiyle kadınlar bu bölümü tercih etmemiş olabilirler.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	f	%	Değişken	f	%
Cinsiyet			Aylık Kazanç		
Kadın	123	31,8	2330 - 2500	188	48,6
Erkek	264	68,2	2501 - 3000	126	32,6
Medeni Durum			3001 - 4000	38	9,8
Evli	231	59,7	4001 ve Üzeri	35	9,0
Bekâr	156	40,3	İşletmedeki Göreviniz		
Yaş			Yiyecek İçecek Müdürü	6	1,6
18-25	75	19,4	Restoran Müdürü	3	0,8
26-35	121	31,3	Headwaiter	11	2,8
36-45	89	23,0	Kaptan	23	5,9
46-55	75	19,4	Garson	71	18,3
56 ve Üzeri	27	7,0	Komi	90	23,3
Eğitim Durumu			Aşçıbaşı	6	1,6
İlköğretim	92	23,8	Kısım Şefi	26	6,7
Lise	199	51,4	Aşçı	116	30,0
Ön Lisans	71	18,3	Steward	33	8,5
Lisans	21	5,4	Diğer (Gıda Mühendisi)	2	0,5
Lisansüstü	4	1,0	İşletmede Çalışılan Süre		
Turizm Eğitimi			1 Yıldan Az	66	17,1
Turizm Melek Lisesi	49	12,7	1 – 4 Yıl	160	41,3
MYO Turizm Bölümü	40	10,3	5 – 8 Yıl	85	22,0
Turizm Otelcilik YO	21	5,4	9 – 12 Yıl	32	8,3
Turizm Eğitimi Almadım	261	67,4	13 – 15 Yıl	21	5,4
Diğer	16	4,1	15 Yıl Üzeri	23	5,9
Günlük Çalışma Süresi			Sektörde Çalışılan Süre		
8 Saat	210	54,3	1 Yıldan Az	24	6,2
8 Saat Üzeri	177	45,7	1 – 4 Yıl	83	21,4
			5 – 8 Yıl	103	26,6
			9 – 12 Yıl	52	13,4
			13 – 15 Yıl	68	17,6
			15 Yıl Üzeri	57	14,7

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında ise en yüksek oranın 121 kişi (% 31,3) ile 26-35 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yaş dağılımının orta ve üst yaş grubunda toparlanması, Afyonkarahisar ilindeki otellerin 12 ay açık olmasından kaynaklandığını düşündürürken, Kırcan'ın (2014: 100) Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmeleri yiyecek içecek çalışanlarının tükenmişlik durumlarına yönelik yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, en yüksek yaş dağılımının ise 19-25 yaş grubunda daha genç

olması, mevsimsellikten kaynaklı işgören devir hızının yüksek olmasından dolayı olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, en yüksek oranın 199 kişi (% 51,4) ile lise mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Lise eğitiminden sonra eğitime devam etmeyerek, sektörde aktif olarak çalışmayı tercih etmelerine ekonomik sebepler etken olmuş olabilir.

Katılımcıların turizm eğitimi ile ilgili durumuna bakıldığında ise 261 kişi (% 67,4) ile en yüksek oranla ve yarıdan fazlasının turizm eğitim almadığı görülmektedir. Sırasıyla 49 kişi (% 12,7) ile turizm meslek lisesi, 40 kişi (% 10,3) MYO turizm bölümü, 21 kişi (% 5,4) ile turizm otelcilik YO, son olarak 16 kişi (% 5,4) ile diğer turizm eğitiminin takip ettiği görülmüştür. Turizm eğitimi almayanların sayısının yüksek olması, Afyonkarahisar ilindeki otellerin çoğunun lojman imkânı sağlamamasından dolayı, nitelikli ve eğitilmiş personelin ili tercih etmemesi buna sebep olabilir. Diğer bir olasılık ise, aynı ilde yaşayıp turizm eğitimi alan personelin, daha cazip çalışma koşulları, maaş yüksekliği ve eğlenceli ortamlarda bulunma isteği, yaşın da vermiş olduğu etki ile sayfiye otelleri tercih etmesine sebep olabilir. Yıldız'ın (2018: 63) Bodrum'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, turizm eğitimi alanların oranının almayanlara göre çok yüksek oranda olması buna örnek olarak gösterilebilir.

Katılımcıların İşletmede çalışılan süre ile ilgili durumuna bakıldığında, en yüksek oranın 160 kişi (% 41,3) ile 1-4 yıl grubunda olduğu görülmektedir. 1-4 yıl grubunu sırasıyla 85 kişi (% 22,0) ile 5-8 yıl gurubu izlemektedir. Bu bağlamda çalışanların büyük bölümünün uzun yıllar aynı işletmede çalıştığı, 1 yıldan az süredir çalışanların genel toplama göre düşük olduğu görülmektedir. Bu durum bölgedeki otellerin mevsimsel olmayıp, tüm yıl açık olmasından kaynaklanıyor olabilir. Nitekim Yatkın'ın (2017: 67) Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, yiyecek içecek bölümü çalışanların aynı işletmede çalışma süresine bakıldığında; 102 kişinin (%40,8) 1 yıldan az, 95 kişinin (%38) 2-5 yıl arasında çalıştığı, 1 yıldan az çalışanların oranının yüksek olması buna örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca Afyonkarahisar da sınırlı sayıda 5 yıldızlı otel olması, dolayısıyla işgören devir hızının da düşük olması personelin uzun yıllar aynı işyerinde çalışmasında tercih sebebi olabilir.

4.2. ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK İFADELERİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu kısımda, anket uygulanan otel işletmeleri yiyecek içecek bölümünde çalışanların, tükenmişlik düzeyleriyle ilgili tespit edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4’te katılımcıların tükenmişlik düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Faktörler	Tükenmişlik İfadeleri	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss.
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Duygusal Tükenme	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	100	25,8	75	19,4	63	16,3	77	19,9	72	18,6	2,86	1,46
	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	75	19,4	95	24,5	90	23,3	79	20,4	48	12,4	2,81	1,3
	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	101	26,1	76	19,6	68	17,6	78	20,2	64	16,5	2,81	1,44
	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	83	21,4	106	27,4	80	20,7	68	17,6	50	12,9	2,73	1,32
	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	104	26,9	78	20,2	81	20,9	67	17,3	57	14,7	2,72	1,4
	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	105	27,1	74	19,1	78	20,2	87	22,5	43	11,1	2,71	1,36

Tablo 4 (Devam). Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

	Yaptığım işten tüendiğimi hissediyorum.	121	31,3	77	19,9	50	12,9	78	20,2	61	15,8	2,69	1,48
	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	135	34,9	83	21,4	42	10,9	91	23,5	39	9,3	2,50	1,4
	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	174	45	66	17,1	43	11,1	82	21,2	22	5,7	2,25	1,36
	Duygusal Tükenme											2,68	1,39
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	17	4,4	19	4,9	86	22,2	124	32	141	36,4	3,91	1,08
	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	11	2,8	43	11,1	91	23,5	138	35,7	104	26,9	3,72	1,06
	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	32	8,3	36	9,3	58	15	151	39	110	28,4	3,70	1,21
	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	29	7,5	43	11,1	73	18,9	127	32,8	115	29,7	3,66	1,22
	İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	20	5,2	51	13,2	62	16	160	41,3	94	24,3	3,66	1,13
	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	29	7,5	25	6,5	82	21,2	169	43,7	82	21,2	3,64	1,11
	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.	38	9,8	30	7,8	66	17,1	181	46,8	72	18,6	3,56	1,16
	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	22	5,7	60	15,5	96	24,8	128	33,1	81	20,9	3,48	1,15

Tablo 4 (Devam). Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Düşük Kişisel Başarı Hissi												3,67	1,14
Duyarsızlaşma	Bu işin beni giderek katılaştırmamasından korkuyorum.	109	28,2	89	23	87	22,5	53	13,7	49	12,7	2,59	1,35
	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	84	21,7	112	28,9	126	32,6	41	10,6	24	6,2	2,50	1,12
	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	131	33,9	79	20,4	78	20,2	57	14,7	42	10,9	2,48	1,37
	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere kişiliksiz varlıklarım gibi davrandığımı fark ediyorum.	97	25,1	111	28,7	110	28,4	50	12,9	19	4,9	2,43	1,14
	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	131	33,9	91	23,5	90	23,3	54	14	21	5,4	2,33	1,22
	Duyarsızlaşma												2,47

Tabloya bakıldığında tükenmişlik alt boyutlarından, duygusal tükenme ifadelerinin \bar{x} : 2,68 aritmetik ortalama ile orta düzeyin altında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların duygusal tükenme ile ilgili en yüksek düzeyde katıldıkları ifade (\bar{x} : 2,86) ile “*Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.*” olmuştur. Bu ifadeye ilişkin sıklık düzeyi ise; %25,8 hiç katılmıyorum, %19,4 az katılıyorum, %16,3 orta düzeyde katılıyorum, %19,9 çok katılıyorum, %18,6 tamamen katılıyorum şeklindedir. Katılımcılar tarafından diğer ifadelerle göre en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise (\bar{x} : 2,25) “*Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.*” olmuştur. En düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifadeye ilişkin sıklık düzeyi ise; %45,0 hiç katılmıyorum, %17,1 az katılıyorum, %11,1 orta düzeyde katılıyorum, %21,2 çok katılıyorum, %5,7 tamamen katılıyorum şeklindedir.

Tabloda ki duyarsızlaşma ölçeğinde yer alan ifadelerle işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, işgörenlerin duyarsızlaşma algı düzeylerine ilişkin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade, \bar{x} : 2,59 aritmetik ortalama değerine sahip “*Bu işin beni giderek katılaştırmamasından korkuyorum*” ifadesidir. İlgili ifadeye katılımcıların

cevapları %28,2 hiç katılmıyorum %23,0 az katılıyorum %22,5 orta düzeyde katılıyorum %13,7 çok katılıyorum %12,7 tamamen katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin az bir kısmı (% 26,4) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını verirken büyük çoğunluk (% 51,2) hiç katılmıyorum ve/veya az katılıyorum cevabını vererek ifadeye katılmadıklarını bildirmişlerdir. İşgörenlerin duyarsızlaşma algı düzeylerine ilişkin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, “*İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil*” ifadesidir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri \bar{x} : 2,33 olup, ilgili ifadeye katılımcıların cevapları %33,9 hiç katılmıyorum %23,5 az katılıyorum %23,3 orta düzeyde katılıyorum %14,0 çok katılıyorum %5,4 tamamen katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin yarısından fazlası (% 57,4) hiç katılmıyorum ve/veya az katılıyorum cevabını vererek ifadeye katılmadıklarını bildirmişlerdir.

Düşük kişisel başarı hissi ölçeğinde yer alan ifadelere işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, işgörenlerin düşük kişisel başarı hissi algı düzeylerine ilişkin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade, \bar{x} : 3,91 aritmetik ortalama değerine sahip “*Çok şeyler yapabilecek güçteyim*” ifadesidir. İlgili ifadeye katılımcıların cevapları %4,4 hiç katılmıyorum %4,9 az katılıyorum %22,2 orta düzeyde katılıyorum %32,0 çok katılıyorum %36,4 tamamen katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin çoğu (% 68,4) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin düşük kişisel başarı hissi algı düzeylerine ilişkin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, “*İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim*” ifadesidir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri \bar{x} : 3,48 olup, ilgili ifadeye katılımcıların cevapları %5,7 hiç katılmıyorum %15,5 az katılıyorum %24,8 orta düzeyde katılıyorum %33,1 çok katılıyorum %20,9 tamamen katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (%54) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur.

Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ifadelerine verilen cevapların ortalamasına göre değerlendirildiğinde, işgörenlerin kendilerine göre ifadelere verdikleri cevaplar “2 Az Katılıyorum” değerlendirmesine yakın olduğu görülmektedir. Tükenmişlik ölçeği bir diğer boyutu olan düşük kişisel başarı hissi, ifadelerine verilen cevapların ortalamasına göre değerlendirildiğinde ise işgörenlerin ifadelere verdikleri cevaplar “3 Orta Düzeyde Katılıyorum” değerlendirmesine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum yiyecek içecek bölümü

işgörenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

4.3. ÇALIŞANLARIN PERFORMANS İFADELERİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu başlık altında, katılımcıların iş performansına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5'te katılımcıların iş performansına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların İş Performansına İlişkin Görüşleri

Faktörler	Performans İfadeleri	Katılım Düzeyi										\bar{X}	SS.
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Görev Performansı	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	-	-	7	1,8	31	8	129	33,3	220	56,8	4,45	0,719
	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım	-	-	6	1,6	39	10,1	147	38	195	50,4	4,37	0,727
	İşimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm.	2	0,5	4	1	51	13,2	123	31,8	207	53,5	4,36	0,788
	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım	-	-	8	2,1	48	12,4	142	36,7	189	48,8	4,32	0,769
	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım	-	-	9	2,3	51	13,2	139	35,9	188	48,6	4,30	0,785
	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim	2	0,05	5	1,3	58	15	146	37,7	176	45,5	4,26	0,796
	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim	2	0,5	7	1,8	67	17,3	133	34,4	178	46	4,23	0,835
	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	2	0,5	9	2,3	75	19,4	139	35,9	162	41,9	4,16	0,852
	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim	2	0,5	6	1,6	88	22,7	142	36,7	149	38,5	4,11	0,842

Tablo 5 (Devam). Katılımcıların İş Performansına İlişkin Görüşleri

Görev Performansı												4,28	0,79
Bağlamsal Performans	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcamam	-	-	-	-	5	1,3	56	14,5	326	84,2	4,82	0,409
	İş dışında gereksiz konuşmalarla/iletişimle uzun uzun zaman harcamam	8	2,1	4	1	33	8,5	67	17,3	275	71,1	4,54	0,854
	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem	8	2,1	20	5,2	15	3,9	64	16,5	280	72,4	4,51	0,942
	Sabahları ve öğle aralarından sonra ise vaktinde gelirim	4	1	12	3,1	30	7,8	90	23,3	251	64,9	4,47	0,846
	Hak ettiğimden fazla izin kullanma eğiliminde değilim	8	2,1	11	2,8	44	11,4	63	16,3	261	67,4	4,44	0,946
	Mesai saatleri sonuna kadar yüksek performansla çalışırım	5	1,3	8	2,1	37	9,6	97	25,1	240	62	4,44	0,847
	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm	5	1,3	21	5,4	19	4,9	97	25,1	245	63,3	4,43	0,909
	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum	-	-	32	8,3	85	22	126	32,6	143	37	3,97	0,972
	Bölümüm için gerekli olmasa da otel içerisinde bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum	2	0,5	18	4,7	105	27,1	139	35,9	123	31,8	3,93	0,905
	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum	2	0,5	23	5,9	102	26,4	138	35,7	122	31,5	3,91	0,926
	Bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum	1	0,3	20	5,2	112	28,9	132	34,1	122	31,5	3,91	0,91
	İş tanımımda yer almasa bile, bölümünde işe yeni başlayan birine işlerinde yardımcı olurum	2	0,5	21	5,4	116	30	122	31,5	126	32,6	3,90	0,938
	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölüm sorumlu şefine/yöneticisine sunarım	1	0,3	27	7	113	29,2	135	34,9	111	28,7	3,84	0,927
	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	1	0,3	28	7,2	127	32,8	121	31,3	110	28,4	3,80	0,942
Bağlamsal Performans												4,21	0,88

Görev performansı ölçeğinde yer alan ifadeler işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, işgörenlerin görev performansı algı düzeylerine ilişkin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade, \bar{x} : 4,45 aritmetik ortalama değerine sahip “*İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm*” ifadesidir. İfadeye işgörenlerin tamamına yakın kısmı (% 90,1) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin görev performansı algı düzeylerine ilişkin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, “*İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim*” ifadesidir. İfadeye işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (% 75,2) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur. Ölçek genel ve ifadeler verilen cevapların ortalamasına göre değerlendirildiğinde, işgörenlerin ifadeler verdikleri cevaplar “4 Çok Katılıyorum” değerlendirmesine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin görev performanslarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Bağlamsal performans ölçeğinde yer alan ifadeler işgörenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, bağlamsal performanslarının algı düzeylerine ilişkin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifade, \bar{x} : 4,82 aritmetik ortalama değerine sahip “*Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcamam*” ifadesidir. İfadeye işgörenlerin neredeyse tamamı (%98,7) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin görev performansı algı düzeylerine ilişkin en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise, “*Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum*” ifadesidir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri \bar{x} : 3,80 olup, ilgili ifadeye işgörenlerin çoğunluğu (%59,7) çok katılıyorum ve/veya tamamen katılıyorum cevabını vererek en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur. Ölçek genel ve ifadeler verilen cevapların ortalamasına göre değerlendirildiğinde, işgörenlerin ifadeler verdikleri cevaplar “4 Çok Katılıyorum” değerlendirmesine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum ise yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin kendi değerlendirmelerine göre bağlamsal performanslarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar, araştırmanın “yiyecek içecek bölümü işgörenlerinin, görev ve bağlamsal iş performansı algıları ne düzeydedir? ” sorusunun cevabını ortaya koymaktadır.

4.4. KATILIMCILARIN TÜKENMİŞLİK VE İŞ PERFORMANSINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim durumlarına, gelirlerine, mesai saatlerine, işletmedeki görevlerine, sektördeki ve işletmedeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılması yapılmış sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 6’da katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Tükenmişlik	Kadın	123	2,98	0,71	-,229	0,895
	Erkek	264	3,00	0,74		
Duygusal Tükenme	Kadın	123	2,74	1,19	,691	0,809
	Erkek	264	2,65	1,16		
Kişisel Başarı Hissi	Kadın	123	3,57	0,86	-1,586	0,877
	Erkek	264	3,72	0,86		
Duyarsızlaşma	Kadın	123	2,47	1,07	-,010	0,705
	Erkek	264	2,47	1,10		
Performans	Kadın	123	4,22	0,54	-,562	0,287
	Erkek	264	4,25	0,52		
Görev Performansı	Kadın	123	4,21	0,62	-1,595	0,797
	Erkek	264	4,32	0,65		
Bağlamsal Performans	Kadın	123	4,21	0,56	,179	0,689
	Erkek	264	4,20	0,52		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre otel yiyecek içecek bölümü işgörenlerin tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili konularda katılımcıların cinsiyetine göre tükenmişlik ve iş performansına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,005$) tespit edilememiştir. Üst’ün (2012: 61) Erzurum’da konaklama işletmeleri yiyecek içecek bölümü çalışanlarına yapmış olduğu bir çalışmada aynı şekilde cinsiyete göre görüşler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmediği görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların cinsiyetine göre tükenmişlik ve iş performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 7’de katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Tükenmişlik	Evli	231	3,06	0,76	2,207	0,010
	Bekâr	156	2,89	0,67		
Duygusal Tükenme	Evli	231	2,73	1,18	1,036	0,407
	Bekâr	156	2,61	1,16		
Kişisel Başarı Hissi	Evli	231	3,74	0,78	2,065	0,002
	Bekâr	156	3,56	0,96		
Duyarsızlaşma	Evli	231	2,56	1,13	1,859	0,010
	Bekâr	156	2,35	1,01		
Performans	Evli	231	4,23	0,48	-485	0,016
	Bekâr	156	4,26	0,58		
Görev Performansı	Evli	231	4,31	0,59	,821	0,066
	Bekâr	156	4,26	0,71		
Bağlamsal Performans	Evli	231	4,17	0,50	-1,462	0,018
	Bekâr	156	4,26	0,58		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde bekâr çalışanların (\bar{x} :2,89) tükenmişlik düzeyine yönelik görüşlerinin evlilere (\bar{x} : 3,06) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş performans düzeyleri açısından bakıldığında bekârlarda (\bar{x} : 4,26), evlilere (\bar{x} : 4,23) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli çalışanların özellikle geçim sıkıntısı ve aile içi problemleri kafalarında sürekli düşünüp bunu işe taşımalarının bunda etken olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 8’de katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin mesai sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Mesai Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Mesai Saatleri	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Tükenmişlik	8 Saat	210	2,59	0,44	-14,611	0,000
	8 Saat Üzeri	177	3,47	0,72		
Duygusal Tükenme	8 Saat	210	1,97	0,72	-17,287	0,000
	8 Saat Üzeri	177	3,52	1,04		
Kişisel Başarı Hissi	8 Saat	210	3,74	0,85	1,785	0,245
	8 Saat Üzeri	177	3,58	0,87		
Duyarsızlaşma	8 Saat	210	1,88	0,67	-14,372	0,000
	8 Saat Üzeri	177	3,17	1,08		
Performans	8 Saat	210	4,37	0,49	5,314	0,096
	8 Saat Üzeri	177	4,09	0,53		
Görev Performansı	8 Saat	210	4,42	0,57	4,632	0,000
	8 Saat Üzeri	177	4,13	0,69		
Bağlamsal Performans	8 Saat	210	4,33	0,52	4,964	0,883
	8 Saat Üzeri	177	4,06	0,52		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı düzeylerinin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde 8 saat çalışanların ($\bar{x}: 2,59$) tükenmişlik düzeyine yönelik görüşlerinin 8 saat üzeri çalışanlara ($\bar{x}: 3,47$) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş performans düzeyleri açısından bakıldığında 8 saat çalışanlarda ($\bar{x}: 4,37$), 8 saat üzeri çalışanlara ($\bar{x}: 4,09$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle **H2_a** ve **H3_a** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 9’da katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Tükenmişlik	İlköğretim	92	3,17	0,73	4,304	0,002
	Lise	199	3,02	0,77		
	Ön Lisans	71	2,83	0,60		
	Lisans	21	2,56	0,48		
	Lisansüstü	4	2,97	0,57		
Duygusal Tükenme	İlköğretim	92	2,99	1,11	4,126	0,003
	Lise	199	2,69	1,20		
	Ön Lisans	71	2,47	1,08		
	Lisans	21	2,01	1,10		
	Lisansüstü	4	2,39	1,39		
Kişisel Başarı Hissi	İlköğretim	92	3,60	0,86	1,872	0,115
	Lise	199	3,70	0,91		
	Ön Lisans	71	3,59	0,78		
	Lisans	21	3,74	0,52		
	Lisansüstü	4	4,72	0,33		
Duyarsızlaşma	İlköğretim	92	2,79	1,11	7,428	0,000
	Lise	199	2,51	1,08		
	Ön Lisans	71	2,25	1,04		
	Lisans	21	1,68	0,62		
	Lisansüstü	4	1,20	0,28		
Performans	İlköğretim	92	4,21	0,42	2,757	0,028
	Lise	199	4,21	0,55		
	Ön Lisans	71	4,26	0,55		
	Lisans	21	4,59	0,39		
	Lisansüstü	4	4,37	0,86		
Görev Performansı	İlköğretim	92	4,29	0,63	1,319	0,262
	Lise	199	4,25	0,64		
	Ön Lisans	71	4,28	0,68		
	Lisans	21	4,56	0,53		
	Lisansüstü	4	4,61	0,78		
Bağlamsal Performans	İlköğretim	92	4,16	0,40	2,924	0,021
	Lise	199	4,18	0,59		
	Ön Lisans	71	4,25	0,53		
	Lisans	21	4,58	0,45		
	Lisansüstü	4	4,21	0,91		

$p < 0,05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $*=p < 0,01$

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu ilköğretim mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu, katılımcıların eğitim durumu arttıkça tükenmişlik düzeyleri azaldığı veya katılımcıların eğitim durumu azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Yatkın (2017: 84) Kuşadası'nda otel yiyecek içecek bölümü çalışanların tükenmişlik düzeylerine yönelik yapmış olduğu bir çalışmada ise, eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını bulgulamıştır. Bir diğer ölçeğimiz performans da ise lise mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu, bu bağlamda katılımcıların eğitim durumu arttıkça performans düzeyleri arttığı veya katılımcıların eğitim durumu azaldıkça performans düzeylerinin de azaldığı tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle **H2_b** ve **H3_b** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 10'da katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin turizm eğitimi durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Turizm Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Turizm Eğitimi Durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Tükenmişlik	Turizm Meslek Lisesi	49	2,84	0,51	3,252	0,012
	Meslek Yüksekokulu / Turizm Bölümleri	40	2,76	0,73		
	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Fakültesi	21	2,79	0,60		
	Turizm Eğitimi Almadım	261	3,08	0,76		
	Diğer (Hizmet İçi Eğitim)	16	2,84	0,67		
Duygusal Tükenme	Turizm Meslek Lisesi	49	2,38	0,79	2,787	0,026
	Meslek Yüksekokulu / Turizm Bölümleri	40	2,50	1,14		
	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Fakültesi	21	2,36	1,26		
	Turizm Eğitimi Almadım	261	2,81	1,22		
	Diğer (Hizmet İçi Eğitim)	16	2,29	1,05		
Kişisel Başarı Hissi	Turizm Meslek Lisesi	49	3,85	0,87	2,441	0,046
	Meslek Yüksekokulu / Turizm Bölümleri	40	3,38	0,79		
	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Fakültesi	21	3,93	0,67		
	Turizm Eğitimi Almadım	261	3,65	0,87		
	Diğer (Hizmet İçi Eğitim)	16	3,86	0,84		
Duyarsızlaşma	Turizm Meslek Lisesi	49	2,03	0,68	7,809	0,000
	Meslek Yüksekokulu / Turizm Bölümleri	40	2,26	1,15		
	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Fakültesi	21	1,72	0,70		
	Turizm Eğitimi Almadım	261	2,67	1,12		
	Diğer (Hizmet İçi Eğitim)	16	2,18	1,01		

Tablo10 (Devam). Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Turizm Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Performans	Turizm Meslek Lisesi	49	4,48	0,51	8,764	0,000
	Meslek Yüksekokulu / Turizm Bölümleri	40	4,30	0,54		
	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Fakültesi	21	4,49	0,50		
	Turizm Eğitimi Almadım	261	4,15	0,50		
	Diğer (Hizmet İçi Eğitim)	16	4,61	0,35		
Görev Performansı	Turizm Meslek Lisesi	49	4,44	0,59	4,222	0,002
	Meslek Yüksekokulu / Turizm Bölümleri	40	4,31	0,67		
	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Fakültesi	21	4,46	0,59		
	Turizm Eğitimi Almadım	261	4,21	0,65		
	Diğer (Hizmet İçi Eğitim)	16	4,76	0,43		
Bağlamsal Performans	Turizm Meslek Lisesi	49	4,52	0,55	10,134	0,000
	Meslek Yüksekokulu / Turizm Bölümleri	40	4,30	0,54		
	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Fakültesi	21	4,47	0,56		
	Turizm Eğitimi Almadım	261	4,10	0,51		
	Diğer (Hizmet İçi Eğitim)	16	4,52	0,41		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı düzeylerinin turizm eğitimi durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu turizm eğitimi almayanlar ile turizm meslek liseleri ve turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu mezunları arasında olduğu, katılımcıların turizm eğitimi durumu arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalmakta veya katılımcıların turizm eğitimi durumu azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin artmakta olduğu görülmektedir. Bir diğer ölçeğimiz performans da ise turizm meslek lisesi mezunları ile turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu mezunları arasında olduğu katılımcıların eğitim durumu arttıkça performans düzeylerinin arttığı veya katılımcıların eğitim durumu azaldıkça performans düzeylerinin de azaldığı tespit edilmiştir. Özer (2018: 279) Afyonkarahisar’da otel yiyecek içecek bölümü çalışanlarına yapmış olduğu bir araştırmada da aynı şekilde turizm eğitimi alanların, turizm eğitimi almayanlara göre performans düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu verilerden de hareketle **H2_c** ve **H3_c** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 11’de katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin yaş durumuna göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Yaş Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Yaş	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Tükenmişlik	18-25	75	2,77	0,52	27,513	0,000
	26-35	121	2,67	0,60		
	36-45	89	3,00	0,74		
	46-55	75	3,50	0,67		
	56 ve Üzeri	27	3,62	0,74		
Duygusal Tükenme	18-25	75	2,04	0,98	40,858	0,000
	26-35	121	2,79	1,15		
	36-45	89	3,60	0,90		
	46-55	75	3,77	0,72		
	56 ve Üzeri	27	2,68	1,17		
Kişisel Başarı Hissi	18-25	75	3,83	0,79	2,827	0,025
	26-35	121	3,55	0,85		
	36-45	89	3,56	0,88		
	46-55	75	3,37	1,06		
	56 ve Üzeri	27	3,67	0,86		
Duyarsızlaşma	18-25	75	1,97	0,88	36,829	0,000
	26-35	121	2,51	0,98		
	36-45	89	3,20	0,98		
	46-55	75	3,75	0,97		
	56 ve Üzeri	27	2,47	1,09		
Performans	18-25	75	4,30	0,58	4,722	0,001
	26-35	121	4,27	0,49		
	36-45	89	4,10	0,47		
	46-55	75	3,97	0,44		
	56 ve Üzeri	27	4,24	0,52		
Görev Performansı	18-25	75	4,30	0,70	2,987	0,019
	26-35	121	4,29	0,57		
	36-45	89	4,22	0,72		
	46-55	75	3,98	0,60		
	56 ve Üzeri	27	4,29	0,64		
Bağlamsal Performans	18-25	75	4,30	0,58	5,237	0,000
	26-35	121	4,26	0,53		
	36-45	89	4,03	0,41		
	46-55	75	3,96	0,42		
	56 ve Üzeri	27	4,21	0,54		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı düzeylerinin yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu 18-25 yaş ile 46-55 yaş arasında ve 26-35 yaş ile 56 ve üzeri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaş durumu arttıkça tükenmişlik düzeylerinin yükseldiği veya katılımcıların yaş durumu azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin de azaldığı düşünülebilir. Yıldız'ın (2018: 70) Bodrum'da otel yiyecek içecek bölümü çalışanların tükenmişlik durumuna yönelik yapmış olduğu bir araştırmada da aynı şekilde, yaş durumu arttıkça tükenmişlik düzeylerinin yükseldiğini bulgulamıştır. Bir diğer ölçeğimiz performans da ise farklılığın 18-25 yaş ile 56 ve üzeri yaş grupları arasında olduğu haliyle

katılımcıların yaşları arttıkça performans düzeyleri azaldığı veya katılımcıların yaşlarının düştükçe performans düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle **H2_a** **H3_a** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 12’de katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin çalışan görevlerine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Pozisyon	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Tükenmişlik	Yiyecek İçecek Müdürü	6	3,27	0,68	9,228	0,000
	Restoran Müdürü	3	2,42	0,14		
	Headwaiter	11	2,84	0,63		
	Kaptan	23	3,28	0,77		
	Garson	71	2,71	0,71		
	Komi	90	2,64	0,43		
	Aşçıbaşı	6	2,40	1,01		
	Kısım Şefi	26	3,48	0,77		
	Aşçı	116	3,23	0,67		
	Steward	33	3,37	0,83		
	Gıda Mühendisi	2	2,30	0,10		
	Duygusal Tükenme	Yiyecek İçecek Müdürü	6	3,30		
Restoran Müdürü		3	2,00	0,00		
Şef Garson		11	2,94	1,43		
Kaptan		23	3,05	1,41		
Garson		71	2,07	1,16		
Komi		90	2,11	0,77		
Aşçıbaşı		6	2,22	1,06		
Kısım Şefi		26	3,59	0,97		
Aşçı		116	3,07	1,05		
Bulaşıkçı		33	3,22	1,11		
Gıda Mühendisi		2	1,11	0,00		
Kişisel Başarı Hissi		Yiyecek İçecek Müdürü	6	3,50	0,74	2,362
	Restoran Müdürü	3	3,00	0,00		
	Şef Garson	11	2,94	0,81		
	Kaptan	23	3,88	0,59		
	Garson	71	3,85	0,98		
	Komi	90	3,68	0,91		
	Aşçıbaşı	6	2,69	1,44		
	Kısım Şefi	26	3,69	1,02		
	Aşçı	116	3,67	0,69		
	Bulaşıkçı	33	3,58	0,80		
	Gıda Mühendisi	2	3,94	0,27		
	Duyarsızlaşma	Yiyecek İçecek Müdürü	6	2,83	1,03	
Restoran Müdürü		3	2,27	0,61		
Şef Garson		11	2,49	1,23		
Kaptan		23	2,73	1,26		
Garson		71	2,01	1,02		
Komi		90	1,95	0,71		
Aşçıbaşı		6	2,27	1,05		
Kısım Şefi		26	2,92	1,00		
Aşçı		116	2,78	1,05		
Bulaşıkçı		33	3,30	1,19		
Gıda Mühendisi		2	1,80	0,00		

Tablo 12 (Devam). Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Çalışılan Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Performans	Yiyecek İçecek Müdürü	6	4,20	0,57	1,318	0,219
	Restoran Müdürü	3	4,45	0,05		
	Şef Garson	11	4,26	0,63		
	Kaptan	23	4,29	0,56		
	Garson	71	4,30	0,61		
	Komi	90	4,28	0,59		
	Aşçıbaşı	6	4,70	0,42		
	Kısım Şefi	26	4,17	0,52		
	Aşçı	116	4,19	0,42		
	Bulaşıkçı	33	4,09	0,41		
	Gıda Mühendisi	2	4,76	0,03		
Görev Performansı	Yiyecek İçecek Müdürü	6	4,59	0,59	1,090	0,368
	Restoran Müdürü	3	4,33	0,00		
	Şef Garson	11	4,30	0,67		
	Kaptan	23	4,43	0,64		
	Garson	71	4,26	0,72		
	Komi	90	4,34	0,63		
	Aşçıbaşı	6	4,70	0,44		
	Kısım Şefi	26	4,30	0,89		
	Aşçı	116	4,20	0,55		
	Bulaşıkçı	33	4,22	0,57		
	Gıda Mühendisi	2	5,00	0,00		
Bağlamsal Performans	Yiyecek İçecek Müdürü	6	3,94	0,61	1,881	0,046
	Restoran Müdürü	3	4,52	0,08		
	Şef Garson	11	4,16	0,78		
	Kaptan	23	4,20	0,69		
	Garson	71	4,32	0,61		
	Komi	90	4,24	0,63		
	Aşçıbaşı	6	4,70	0,43		
	Kısım Şefi	26	4,09	0,35		
	Aşçı	116	4,19	0,40		
	Bulaşıkçı	33	4,00	0,40		
	Gıda Mühendisi	2	4,61	0,05		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin çalışılan pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu farklılığın servis departmanında çalışan, garson ve komiler ile mutfak departmanında çalışan kısım şefi, aşçı ve bulaşıkçı pozisyonlarında olduğu tespit edilirken departmanların kendi içindeki pozisyonlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmada kısım şefi, aşçı ve bulaşıkçıların tükenmişlik düzeylerinin, garson ve komilerin tükenmişlik düzeylerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yiyecek içecek departmanı otel içerisinde tek bir departman olarak düşünüldüğü için, bu verilerden hareketle **H2_c** hipotezi kabul edilmiştir.

Bir diğer ölçüğümüz performansta da çalışma bulgularına göre katılımcıların iş performans düzeylerinin çalışılan pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post

Hoc testi sonucu farklılığın restoran müdürleri ile kısım şefleri, aşçılar ve bulaşıkçılar arasında olduğu tespit edilmiştir. Özer'in (2018: 285) Afyonkarahisar'da otel yiyecek içecek bölümü çalışanlarına yönelik yapmış olduğu bir araştırmada ise çalışanların pozisyonlarına göre iş performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu verilerden hareketle **H3_e** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13'de katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin aylık kazançlarına göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Aylık Kazançlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Aylık kazanç	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Tükenmişlik	2330-2500	188	2,83	0,70	6,771	0,000
	2501-3000	126	3,11	0,68		
	3001-4000	38	3,20	0,70		
	4001 ve üzeri	35	3,24	0,88		
Duygusal Tükenme	2330-2500	188	2,37	1,09	10,468	0,000
	2501-3000	126	2,89	1,14		
	3001-4000	38	2,97	1,33		
	4001 ve üzeri	35	3,30	1,08		
Kişisel Başarı Hissi	2330-2500	188	3,67	0,85	1,131	0,336
	2501-3000	126	3,69	0,84		
	3001-4000	38	3,80	0,67		
	4001 ve üzeri	35	3,44	1,12		
Duyarsızlaşma	2330-2500	188	2,31	1,10	3,144	0,025
	2501-3000	126	2,58	1,10		
	3001-4000	38	2,64	1,00		
	4001 ve üzeri	35	2,79	0,98		
Performans	2330-2500	188	4,23	0,52	0,080	0,971
	2501-3000	126	4,24	0,55		
	3001-4000	38	4,27	0,50		
	4001 ve üzeri	35	4,27	0,52		
Görev Performansı	2330-2500	188	4,28	0,62	0,494	0,686
	2501-3000	126	4,25	0,64		
	3001-4000	38	4,35	0,66		
	4001 ve üzeri	35	4,38	0,75		
Bağlamsal Performans	2330-2500	188	4,20	0,54	0,049	0,986
	2501-3000	126	4,23	0,56		
	3001-4000	38	4,22	0,55		
	4001 ve üzeri	35	4,20	0,48		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu 2330-2500 ile 2501-3000, 3001-4000 ve 4001 ve üzeri alanlar arasında olduğu, katılımcıların gelirleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin düştüğü veya katılımcıların gelirleri azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Üst (2012: 66) Erzurum'da otel yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik durumuna yönelik yapmış olduğu bir araştırmada,

çalışanların gelirleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin düştüğü veya gelirleri azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin yükseldiğini bulgulamıştır. Bu verilerden hareketle $H2_f$ hipotezi kabul edilirken, $H3_f$ hipotezi ise red edilmiştir.

Tablo 14’de katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin işletmedeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	İşletmede çalışma süresi	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Tükenmişlik	1 yıldan az	66	2,84	0,60	11,511	0,000
	1-4 yıl	160	2,78	0,65		
	5-8 yıl	85	3,09	0,79		
	9-12 yıl	32	3,45	0,75		
	13-15 yıl	21	3,60	0,45		
	15 yıldan fazla	23	3,36	0,76		
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	66	2,45	0,88	18,659	0,000
	1-4 yıl	160	2,28	1,08		
	5-8 yıl	85	2,74	1,27		
	9-12 yıl	32	3,69	0,76		
	13-15 yıl	21	3,83	0,69		
	15 yıldan fazla	23	3,46	1,07		
Kişisel Başarı Hissi	1 yıldan az	66	3,66	0,80	2,561	0,027
	1-4 yıl	160	3,81	0,90		
	5-8 yıl	85	3,64	0,71		
	9-12 yıl	32	3,29	1,19		
	13-15 yıl	21	3,64	0,52		
	15 yıldan fazla	23	3,41	0,80		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	66	2,22	1,00	16,418	0,000
	1-4 yıl	160	2,06	0,90		
	5-8 yıl	85	2,83	1,20		
	9-12 yıl	32	3,30	0,83		
	13-15 yıl	21	3,10	0,81		
	15 yıldan fazla	23	3,08	1,12		
Performans	1 yıldan az	66	4,32	0,47	7,670	0,000
	1-4 yıl	160	4,37	0,48		
	5-8 yıl	85	4,16	0,55		
	9-12 yıl	32	3,84	0,56		
	13-15 yıl	21	4,08	0,51		
	15 yıldan fazla	23	4,15	0,49		
Görev Performansı	1 yıldan az	66	4,37	0,46	6,460	0,000
	1-4 yıl	160	4,41	0,56		
	5-8 yıl	85	4,22	0,71		
	9-12 yıl	32	3,77	0,72		
	13-15 yıl	21	4,15	0,68		
	15 yıldan fazla	23	4,32	0,83		
Bağlamsal Performans	1 yıldan az	66	4,28	0,57	6,806	0,000
	1-4 yıl	160	4,35	0,49		
	5-8 yıl	85	4,12	0,54		
	9-12 yıl	32	3,89	0,60		
	13-15 yıl	21	4,03	0,43		
	15 yıldan fazla	23	4,00	0,44		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı düzeylerinin işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu 1 yıldan az çalışanlar ile 9-12 yıl ve 13-15 yıl çalışanlar arasında, diğer grupta ise 1-4 yıl ile 9-12, 13-15 ve 15 yıldan fazla çalışanlar arasında olduğu, bu bağlamda katılımcıların işletmede çalışma süreleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin arttığı veya katılımcıların işletmede çalışma süreleri azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Yatkın (2017: 84) Kuşadası'nda otel yiyecek içecek bölümü çalışanların tükenmişlik düzeylerine yönelik yapmış olduğu bir çalışmada, katılımcıların tükenmişlik düzeyleri ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, bulgular incelendiğinde personelin büyük çoğunluğunun 1 yıldan az ve 1-5 yıl süredir otelde çalışıyor olmasından yani mevsimsellikten kaynaklandığı düşünülmektedir. Afyonkarahisar'daki otellerin ise 12 ay açık olması ve çalışanları aynı işletmede uzun yıllar çalışmış olmasından dolayı anlamlı farklılıklar çıktığı düşünülmektedir. Bu verilerden hareketle **H2_g** hipotezi kabul edilmiştir.

Performans ölçeğinde ise farklılığın 1 yıldan az çalışanlar ile 9-12 yıl çalışanlar arasında ve 1-4 yıl ile 9-12 yıl çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Özer (2018: 283) Afyonkarahisar'da otel yiyecek içecek bölümü çalışanlarına yönelik yapmış olduğu bir araştırmasında da ise iş performansı ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edememişken, bu çalışmada farklılık tespit edilmiştir. Bunun geçen 2 yıllık süredeki çalışma şartlarından olduğu düşünülebilir. Bu verilerden hareketle **H3_g** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15'te katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı ile ilgili görüşlerinin sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Performans Düzeylerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Sektörde çalışma süresi	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Tükenmişlik	1 yıldan az	24	2,73	0,42	59,650	0,000
	1-4 yıl	83	2,56	0,44		
	5-8 yıl	103	2,56	0,45		
	9-12 yıl	52	3,13	0,72		
	13-15 yıl	68	3,73	0,61		
	15 yıldan fazla	57	3,52	0,63		
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	24	2,45	0,73	95,564	0,000
	1-4 yıl	83	1,90	0,69		
	5-8 yıl	103	1,84	0,65		
	9-12 yıl	52	2,93	1,11		
	13-15 yıl	68	3,93	0,74		
	15 yıldan fazla	57	3,71	0,85		
Kişisel Başarı Hissi	1 yıldan az	24	3,57	0,91	1,402	0,223
	1-4 yıl	83	3,80	1,00		
	5-8 yıl	103	3,75	0,77		
	9-12 yıl	52	3,63	0,75		
	13-15 yıl	68	3,65	0,80		
	15 yıldan fazla	57	3,45	0,92		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	24	1,91	0,60	52,671	0,000
	1-4 yıl	83	1,74	0,68		
	5-8 yıl	103	1,97	0,70		
	9-12 yıl	52	2,69	1,05		
	13-15 yıl	68	3,49	0,97		
	15 yıldan fazla	57	3,27	1,00		
Performans	1 yıldan az	24	4,31	0,48	9,646	0,000
	1-4 yıl	83	4,36	0,52		
	5-8 yıl	103	4,43	0,47		
	9-12 yıl	52	4,23	0,52		
	13-15 yıl	68	3,99	0,47		
	15 yıldan fazla	57	4,02	0,52		
Görev Performansı	1 yıldan az	24	4,46	0,44	7,214	0,000
	1-4 yıl	83	4,40	0,54		
	5-8 yıl	103	4,48	0,54		
	9-12 yıl	52	4,20	0,64		
	13-15 yıl	68	3,97	0,71		
	15 yıldan fazla	57	4,16	0,76		
Bağlamsal Performans	1 yıldan az	24	4,21	0,59	9,603	0,000
	1-4 yıl	83	4,34	0,58		
	5-8 yıl	103	4,39	0,50		
	9-12 yıl	52	4,26	0,55		
	13-15 yıl	68	4,00	0,42		
	15 yıldan fazla	57	3,92	0,47		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tükenmişlik ve iş performansı düzeylerinin sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Farklılığın 1 yıldan az çalışanlar ile 13-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlar arasında, 1-4 yıl ile 9-12 yıl, 13-15yıl ve 15 yıl üzeri çalışanlar arasında 5-8 yıl ile 9-12 yıl, 13-15yıl ve 15 yıl üzeri çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların sektörde çalışma süreleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin arttığı

veya katılımcıların sektörde çalışma süreleri azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Kırcan'ın (2014: 117) Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmeleri yiyecek içecek çalışanlarının tükenmişlik durumlarına yönelik yapmış olduğu ve Yıldız'ın (2018: 78) Bodrum'da otel yiyecek içecek bölümü çalışanların tükenmişlik durumuna yönelik yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre de katılımcıların sektörde çalışma süreleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin arttığını veya katılımcıların sektörde çalışma süreleri azaldıkça tükenmişlik düzeylerinin de düştüğünü tespit etmişlerdir. Bir diğer ölçüğümüz performans da ise farklılığın 1-4 yıl çalışanlar ile 13-15yıl ve 15 yıl üzeri çalışanlar arasında, 5-8 yıl ile 13-15yıl ve 15 yıl üzeri çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle **H2_h** ve **H3_h** hipotezleri kabul edilmiştir.

4.4. KATILIMCILARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında ölçeklere ve boyutlarına ilişkin ortalamalar ve standart sapmaları verilmiş, tükenmişlik ve iş performansı arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizine yönelik bulgular paylaşılmıştır. Tabachnick ve Fidell, (2013)'e göre, veriler normal dağıldığı için Pearson Korelasyon Katsayısı seçilmiştir. Tablo 16'da katılımcıların "Tükenmişlik" ve "Performans" ile ilgili görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen genel korelasyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 16. Tükenmişlik ve İş Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi

		Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı Hissi	Duyarsızlaşma	Performans	Görev Performans	Bağlamsal Performans
Tükenmişlik	r	1						
	p							
Duy Tükenme	r	,870**	1					
	p	0						
Kişisel Başarı Hissi	r	,367**	-0,073	1				
	p	0	0,154					
Duyarsızlaşma	r	,792**	,714**	-0,044	1			
	p	0	0	0,389				
Performans	r	-,399**	-,364**	0,01	-,483**	1		
	p	0	0	0,838	0			
Görev Performansı	r	-,316**	-,329**	0,07	-,378**	,874**	1	
	p	0	0	0,17	0	0		
Bağlamsal Performans	r	-,398**	-,333**	-0,032	-,485**	,930**	,639**	1
	p	0	0	0,53	0	0	0	

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki ele alınırken veriler normal dağılım gösterdiğinden Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Buna göre, tükenmişlik ile Performans arasında düşük ($r: -,399$) ve anlamlı ($p: .000 < p: .05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların tükenmişlik düzeyleri arttıkça iş performanslarında düşüş gözlenmektedir.

Otel işletmeleri yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, iş performansına olan etkisinin ele alındığı bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon katsayılarının kullanıldığı analizlerde araştırma hipotezlerin doğrultusunda, tükenmişlik ve alt boyutları bağımsız değişken, performans ve alt boyutları ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkinin incelenmesinin ardından, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin tespiti için ise bir sonraki aşamada Tek Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 17).

Tablo 17. İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	5,103	0,104		49,249	0,000
Tükenmişlik	-0,287	0,034	-0,399	-8,542	0,000
r: 0,399 r²: 0,159 Düzeltilmiş r²: 0,157 F: 72,960 p: 0,000					

* Bağımlı Değişken: İş Performansı

Bulgulara göre, tükenmişlik düzeyinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($t=-8,542$; $p=0,00 < 0,05$). İş performansı (y) ve Tükenmişlik (x) arasındaki regresyon eşitliği $y = 5,103 - 0,287x$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile tükenmişlik düzeyindeki her bir birimlik artış, iş performansını %28 oranında düşürmektedir. Ayrıca, değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans (r^2) %15,9'dur. Diğer bir ifade ile tükenmişlik arttıkça, iş performansının da kısmen azalacağı söylenebilir. Bu nedenle "**H1_a: İşgörenlerin tükenmişlik düzeyleri yükseldikçe iş performansları düşmektedir**" hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde sunulan hizmetler çok çeşitli olduğundan sorumluluğu gerektiren bir yapısı vardır. Bu sebeple bu bölümdeki faaliyetler iyi organize ve koordine ile mümkündür. Mümkün olduğunca hata en aza indirgenmelidir. Bu bölümde çalışan iş görenler eğitilmiş, nitelikli ve yeterli tecrübeye sahip oldukları takdirde hedeflenen amaç ve sonuçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. Otel işletmeleri için çok önemli olan yiyecek içecek hizmeti, işletenin karlılığı için iyi hizmet karşılığında memnun olan kişilerin işletmeyi tercih etmeleri ve satışların artışı açısından çok fazla önem arz etmektedir. Bu anlamda konaklama işletmeleri bünyesindeki yiyecek içecek hizmetinin önemi bu bölümdeki satışların toplam gelirler içerisindeki miktarı ile ölçülebilir. Bu sebeple, yiyecek içecek hizmetleri organizasyonu eğitilmiş ve tecrübeli çalışanlar ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilerek amaçlanan hedeflere ulaşılabilir.

Otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümü en çok personelin çalıştığı bölümdür. Tükenmişlik otel çalışanlarına ve otel başarısına etki eden, çalışanların performansını olumsuz etkileyen önemli bir faktördür. Tükenmişliğe sebep olabilecek çevresel etmenler olarak; işin niteliği, haftalık çalışma saati, iş yükü, hizmeti alan kişiden kaynaklanan problemler, iş stresi, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi fırsatlarının ve ödüllendirmenin yetersizliği, rol belirsizliği, örgütsel desteğin yokluğu, başarı kavramındaki belirsizlik, iş ilişkileri, dinlenme zamanı eksikliği, mobbing, düşük ücret, elverişsiz çalışma koşulları, kötü ulaşım alanları, çalışanlarının gereksinimlerinin görmezden gelinmesi, kötü yönetim anlayışı, çalışma ortamındaki etkileşim, cinsiyet, yetersiz teçhizat, karmaşık hiyerarşi, önemli kararlara katılmayıp, maddi ve sosyal etmenler gibi birçok faktör sayılabilir.

Tablo 18. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H1: İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	
H1_a: İşgörenlerin tükenmişlik düzeyleri yükseldikçe iş performansları düşmektedir.	KABUL
H2: İşgörenlerin tükenmişlik ile ilgili değerlendirmelerinde, demografik değişkenlere göre istatistikel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.	
H2_a: Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_b: Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_c: Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_d: Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_e: Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_f: Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_g: Tükenmişlik düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_h: Tükenmişlik düzeyleri işgörenlerin sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3: İşgörenlerin iş performansı ile ilgili değerlendirmelerinde, demografik değişkenlere göre istatistikel olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.	
H3_a: İş performansı işgörenlerin mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_b: İş performansı işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_c: İş performansı işgörenlerin turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_d: İş performansı işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_e: İş performansı işgörenlerin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_f: İş performansı işgörenlerin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H3_g: İş performansı işgörenlerin işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_h: İş performansı işgörenlerin sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

Hipotezlerin kabul/red sonuçlarına baktığımızda **H1_a, H2_a, H2_b, H2_c, H2_d, H2_e, H2_f, H2_g, H2_h, H3_a, H3_b, H3_c, H3_d, H3_e, H3_g, H3_h** hipotezleri kabul edilirken, **H3_f** hipotezinin ise red edildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların vermiş oldukları cevaplara dayanarak ortaya konan tükenmişlik düzeylerinin iş performansına olan etkisine bakıldığında tükenmişliği etkileyen unsurların aynı oranda da iş performansına etki ettiği dolayısıyla tükenmişlik düzeyi arttıkça iş performansının da düştüğü sonucuna ulaşılabilir. Araştırmadan elde edilen önemli sonuçları aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralayabiliriz;

- Araştırmaya katılan otellerin yiyecek içecek bölümündeki işgören erkeklerin oranı (% 68,2) kadın oranına (% 31,8) göre daha fazladır. Yiyecek içecek departmanında çalışan erkek işgörenlerin fazla olmasının sebebi emek-yoğun sektör olan yiyecek içecek bölümünün çalışma şartları ağır olması, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının sadece otel misafirlerine hizmet etmeyip aynı zamanda banket organizasyon etkinliklerinde de görev alması ile mesai saatlerinin uzun, yorucu ve düzensiz olmasından kaynaklandığı söylenebilir.
- Araştırma kapsamındaki otellerin yiyecek içecek bölümü çalışanlarının yüksek oranla (% 67,4) turizm eğitimi almadığı görülmektedir. Turizm eğitimi almayan çalışanların, turizm eğitimi alanlara oranla tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olması ve turizm eğitimi alanlara göre iş performanslarının da daha düşük olması eğitilmiş personelin işi daha çabuk kavrayıp işinde başarılı olup, işe adaptenin kısa olmasından kaynaklanabilir. Sektör için turizm eğitiminin nedenli önemli olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların İşletmede çalışılan süre ile ilgili durumuna bakıldığında, en yüksek oranın (% 41,3) ile 1-4 yıl grubunda olduğu görülmektedir. 1-4 yıl grubunu sırasıyla (% 22,0) ile 5-8 yıl gurubu izlemektedir. Bu bağlamda çalışanların büyük bölümünün uzun yıllar aynı işletmede çalıştığı, 1 yıldan az süredir çalışanların genel toplama göre düşük olduğu görülmektedir. Bu durum bölgedeki otellerin mevsimsel olmayıp, tüm yıl açık olmasından kaynaklanıyor olabilir.
- Çalışanların mesai saatlerine göre, 8 saat çalışanların tükenmişlik düzeyine yönelik görüşlerinin 8 saat üzeri çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş performans düzeyleri açısından bakıldığında 8 saat çalışanlarda, 8 saat üzeri çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Araştırma kapsamındaki servis bölümü (%52) ve mutfak bölümü (%48) çalışanlarının oranının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin servis bölümünün dışardan part-time hizmet alarak ve kadro eksikliğinin bir kısmını geçici takviye personel istihdamı ile çözerek giderdiği için olduğu düşünülmektedir.
- Katılımcıların yaşları ile tükenmişlik düzeyleri ve iş performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmakla beraber; bu farklılık 18-25 yaş ile 46-55 yaş arasında olduğu saptanmıştır. 18-25 yaş grubu işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri 46-55 yaş aralığındaki işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine oranla daha azdır ve iş performansları ise daha yüksektir. Bunun nedeni, genç yaştaki çalışanların işletmeden beklentilerinin olması (terfi ve kariyer gibi) ve gençlerin daha dayanıklı olmalarından kaynaklanabilir.

Araştırmanın sonucunda tespit edilen diğer bir önemli sonuç ise, tükenmişlik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmasına bağlı olarak, katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin, iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri, iş performanslarının artmasına veya azalmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda gerek işletme sahipleri, yatırımcılar gerekse orta ve üst düzey işletme yöneticileri aşağıdaki maddeleri dikkate almaları halinde işletmedeki tükenmişlik düzeylerinin düşeceği ve iş performansının dolayısıyla verimin de artacağı düşünülmektedir;

Yöneticilere Yönelik Öneriler

- Orta düzey ve üst düzey yöneticiler, yönetmeliğe hakim, işinin gerektirdiği bilgi ve donanımları edinmiş, yenilikleri takip edip, sürekli kendini güncelleyen, iletişime açık, mesleğini seven ve sevdiren tarafsızlık ve eşitlik çizgisinden ayrılmayan kişilerden seçilmelidir.
- Yiyecek içecek bölümü misafirler ile doğrudan iletişim içinde olduğu için özellikle eğitilmiş kişilerden olmalı. Departman içi mesleki eğitimleri, görgü kuralları, vücut dili gibi etkili iletişim için gerekli tüm eğitimler verilerek misafir memnuniyeti üst düzeyde tutulmalı.
- Tükenmişliğin önüne geçebilmek için; işgörenlerin yoğun çalışması gereken zamanlarda ek çalışan ve ilave donanım sağlayıp, personelin başarılarını takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, bireysel aktivite ve

istirahat için ayrılan zamanı uzatmak, yöneticilerin destek vermesi, bireylerin ikili ilişkilerini yeniden düzenlemek, iletişimin kalitesini yükseltip, miktarını kısaltmak, görev için gereken sorumluluk ölçüsünü düzenlemek ve bireylere yeni görevler vermek, yönetimsel olarak yerine getirilebilecek önemli uygulamalardır.

Afyonkarahisar'da aktif olarak çalışan 5 yıldızlı termal otellere yönelik yapılan bu çalışma da birçok çalışma gibi, kapsam ve yöntem bakımından bazı sınırlıkları vardır. Bu bağlamda konunun daha iyi irdelenebilmesi, literatürde ve sektördeki uygulamalara daha çok faydalı olabilmesi için ileriki zaman diliminde benzeri çalışmaların yapılması elzemdir. Bu tür çalışmaları yapacak araştırmacıların şu tavsiyeleri dikkate alması durumunda araştırmalarına olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir;

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırmacıların bundan sonraki araştırmalarda demografik değişkenleri ve iş tatmini işe bağlılık, işgören devamsızlığı, iş güçlükleri, güçlendirme, örgütsel bağlılık gibi farklı faktörlerin iş performansına etkisinin olup olmadığını araştırmaları tavsiye edilmekle birlikte, bu sorunlara çözüm yolları da geliştirilmelidir.
- Araştırma konusu (tükenmişliğin iş performansına etkisi) otel işletmelerindeki diğer bölümlerde ayrı ayrı ya da tüm bölümlerde aynı anda gerçekleştirilebilir. Bölümler arası karşılaştırma yapılabilir.
- Daha sonraki çalışmaların oteller ile birlikte turizm endüstrisinde bulunan seyahat acentaları, tur operatörleri, hava yolu şirketlerini de kapsayan araştırmaları yapmaları sektöre fayda sağlayacaktır.
- Araştırmacıların bundan sonraki çalışmalarda termal oteller dışında şehir otelleri ve sayfiye otellerin 12 ay açık olanlarına da uygulama yapabilirler.
- Bu çalışma covid-19 öncesi yapılmış olduğundan, araştırmacıların bu çalışmayı, aynı bölgede covid-19 sonrası tekrar yapıp, pandemi sonrası çalışanların görüşlerinde ne tür değişiklikler olduğu araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar Arasan B. N. (2010). *Akademisyenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Açıköz, H. M. (2005). *Etkili İletişim*. Ankara: Elis Yayınları.
- Akcanlı, A. (2002). *Afyon'daki Termal Turizm İşletmelerinin Finansal Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İşdoyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akgöz, E. (2013). *Düşünmeden Uygulamaya Otel İşletmeciliği*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 184-199
- Akoğlan Kozak, M., Çakıcı, A. C, Azaltun, M., Sökmen, A., Sarıışık, M. ve Çetinsöz, B. C. (2008). *Otel işletmeciliği* (2. Baskı). (Ed: Kozak, N.), ss. 271-273. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş A. (2002); *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi* (2. Baskı). Antalya: Azim Matbaacılık.
- Aktaş, A. (2010). *Ağırlama ve Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2005). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akten, S. (2007). *Rehber Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Akyüz, T. (2000). *Turist Sınıfları, İşletme Standartları ve Piyasa Genişliği Arasındaki İlişkiler Açısından Termal Turizm Piyasası Üzerine Bir Değerlendirme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Altinel, H. (2017). *Banket ve Servis Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 4.Baskı. İstanbul: Avcı Ofset.
- Aras, Z. (2006). *Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arı, S. G. ve Bal, Ç. E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15 (1), 131-148.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 19-34.

- Aslan, D., Kiper, N., Karaağaoğlu, E., Topal, F., Güdük M. ve Cengiz, . S. (2005). *Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Türk Tabipleri Birliği Yayınları.
- Aslan, N. (2009). *Kars İli İlköğretim Okullarında Görev Yapan ğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kars.
- Aslan, Z. (1992). *Termal Turizm İşletmelerinde Hizmet Standartlarının Geliştirmesi ve Pazarlama Faaliyetine Etkisi: Balçova Termal Merkezi Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aslan, Z. (1994). *Termal Turizm İşletmelerinde Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi ve Pazarlama Faaliyetine Etkisi: Balçova Termal Merkezi Uygulaması*. Turizmde Seçme Makaleler 20, Tugev Yayınları: İstanbul.
- Aslan, Z. (2010). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu zerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Aslıhak, A. (1998). *Türkiye’de Termal Turizm ve Ankara Haymana Kaplıcası İncelemesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Avan, A. (2015). *Hizmet Sektöründe Fiziksel Kanıtların Tketic Davranışlarına Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Aydemir, Ç. F. (1996). Otellerde Yiyecek-İçecek Hizmetleri. *Gastronomi Dergisi*, 8, 42-43.
- Aydın, L. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Aydın, T. (2015). *Gemi Adamlarının Maslach Tükenmişlik Modeli ile İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Azaltun M. Kaya E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde n Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S. ve Rozant, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Barutçu, E., Serinkan, C. (2008). Günümüzün nemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 541-561.
- Barutçugil, İ. S. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ.S. (1989). *Turizm işletmeciliği* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Batman, O. (2018). *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (5. Baskı). Sakarya: Değişim Yayınları.
- Bayer, E. (1997). *Türk Termal Turizm Potansiyeli ile Tesisleri ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.

- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Benli, A. ve Cerev, G. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15 (30), 411-433.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Birdir K., Tepeci M. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 93.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi* 20 (2), 95-108.
- Bulut H. (2014) *4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Sistemi: Ankara İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bütün S. (2018) *Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Servqual Modeli ile Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Choy, D. J. L. (1995). The Quality of Tourism Employment, *Tourism Management*, 16(2): 129-137.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 45-56.
- Çakıcı A., Akoğlan Kozak M., Azaltun M., Sökmen A., Sarıışık M. (2002); *Otel İşletmeciliği*, (Ed: Kozak, N), ss. 2. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, N. (1998). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Çalık, A. Ö. (2015). *Yiyecek İçecek Servisi*. Ankara: Beta Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalışkan, Uğur. (2009). *Turist Sağlığı Güvenliğinin Analizi: Türkiye Termal Tesisler Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Çatır, V. (2014). *İkili Öğretim Yapan İlköğretim Kurumlarında Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çontu, M. (2006). *Alternatif Turizm Çeşitleri ve Kızılcahamam Termal Turizmi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Decenzo, D. A., Robbins S. P. (2002). *Human Resource Management* (7. Baskı). John Wiley & Sons, Inc, America
- Demirbaş, A. R. (2006). *Üç Farklı Hastanede Görev Yapan Yöneticilerin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumunun Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Denizer, D. (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri*. (Ed: Sarıışık, M.), ss. 9. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Dilsiz, B. (2006). *Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenlik İstatistiksel Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Dinç, K. (2008). *Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*. (Dönem Projesi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinler, A. (2010). *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Etkileyen Etmenler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Isparta.
- Doğaner, S. (2001). *Türkiye Turizm Coğrafyası*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Dolgun, U. (2012). Tükenmişlik Sendromu. *İçerisinde; Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (Ed: Özler, D. E.), Ss. 287-310. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dökmen, Ü. (1994). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Erdek, F. (2011). *Yiyecek İçecek İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerinde Yöresel Mutfağın Kullanımı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Eriş, H., Havlioğlu, S., Küçüközkan, Y. ve Özmen, S. (2017). Suriyeli Mülteci Kamplarının Bulunduğu İlçelerde Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Seviyesi: Şanlıurfa Örneği. *Usaysad Dergisi*, 3 (3), 326- 339.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk E. ve Keçioğlu T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12 (1), 87
- Fidancı, T. (2002). *Termal Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Ganiyusufoğlu, A. (2011). *Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Selçuk Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engeli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *Tsk Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4 (4), 172-187.
- Global SPA Summit (2011). Wellness Tourism and Medical Tourism: Where Do Spas Fit? <https://www.yumpu.com/en/document/read/7331216/wellness-tourism-and-medical-tourism-where-do-spas-fit>. (Erişim Tarihi: 13.03.2020)
- Gökdemir, A. (2003). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gönen, S. ve Ergun, U. (2008). Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama. *Ege Academic Review*, 8(1), 183-204.
- Güçük, M., Erol Ş., Yağcıbulut Ö., Uğur Z., Özvarış Ş.B. ve Aslan D. (2005). Ankara'da Bir Tıp Fakültesinde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerde Tükenmişlik Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 14 (8), 169-173.
- Gül, B. (2014). *Tükenmişlik Ölçekleri ve Erzincan Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- Gümüştekin, E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar Ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 29-49.
- Güney, H. ve Pekyaman, A. (2007). Termal Otel İşletmelerine Yönelik Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Afyonkarahisar İlinde Bir Uygulama, *1.Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-8 Eylül 2007, Sakarya, Türkiye, ss. 449-465.
- Gürel M., Gürel G. (2003). *Servis ve Bar Ders Kitabı*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Yayını.
- Güven, Ö. Z. ve Sezici, E. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 111-132.
- Güvenç, Z. (2009). *Termal Turizm İşletmelerinde Hata ve Hilelerin Önlenmesinde Belge Sisteminin Önemi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hogan, L. R., Mcknight, M. A. (2007). Exploring Burnout Among University Online Instructors: An İnitial Investigation. *Internet and Higher Education*, 10, 117-124.
- Iacob, A. (2015). The Service Orientation And Employee's Customer Orientation in Public Service Organizations. *Journal of Economics and Business Research*, 21 (2), 82-98.
- İşıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- İnce, C. (2000). *Turizm İşletmelerinde Rekreasyon*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Jayawardhena, C., Farrell, A.M. & Sharma, A. (2008). The İmpact of Employees' Customer Orientation and Service Orientation Behaviours on Customers' Service Evaluation, Academy of Marketing Science Conference (AMS), Vancouver. *Journal of Yasar University*, 2010, 17 (5), 2922- 2937.
- Jimenez, J. C. M., Flores, M. M. T., Tovar, L. A. R. & Vilchis, F. L. (2014). Evolution of the Concept and Models of Work Exhaustion (Burnout), *International Business Research*, 7(9), 45-66.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Küresel İktisat Ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 34-46
- Kantarci, K. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Karagülle, Z. (2005). *Türkiye Kaplıca ve Talassoterapi Rehberi*. İstanbul: Nobel Matbaacılık.
- Karakelle, S. ve Canpolat, S. (2008). Tükenmişlik Düzeyi Yüksek, İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 106-120.

- Keskin, Yalçın. (2008). *Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi Kızılcahamam Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce
- Kılınç, O. (2011). *Restoran İşletmelerinde Hizmet Garantisi Uygulamaları ve Müşteri Tercihlerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Kılınç, O. (2014). Temalı Restoran ve Barlar. İçinde; *Yiyecek İçecek Endüstrisinde Trendler: Kavramlar, Yaklaşımlar, Başarı Hikayeleri*, (Ed: Özdoğan O. N.), ss. 89-110. Ankara: Detay Yayıncılık,
- Kırkan, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Kim, H. J., Kang, H. S. ve Terry, U. (2007). Hotel Jo Burnout: The Role of Personality Characteristic. *Hospitality Management*, 26, 421-434.
- Koçak, N. (2016). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konakay, G. (2010). *Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kozak, N. (1992). Termal Turizm İşletmeciliği ve Önemi. *Anatolia Dergisi*, 3 (3), 33-38
- Kozak, N. (1996). *Termal Turizmi Müşteri Profilini Belirleme Aracı Olarak Tüketici Araştırmaları: İç Turizme Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kozak, N., Denizer, D., Tetik, N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M. Ve Kozak, M. (1998). *Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M. (2001). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M.A., Kozak, M. (2010). *Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar*. (10. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi, turist rehberleri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Kuşlivan, S., & Eren, D. (2011). İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2), 139-153
- Kuşlivan, Z. (1996). Termal Turizm İşletmelerinde Hizmetler ve Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, *Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu 3. Hafta Sonu Semineri*, Nevşehir, Türkiye, ss. 196-215
- Küçüközel, N. (2006). *Aile Hekimliği Asistanlarındaki Anksiyete, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Dahili Bilimler Asistanları ile Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), Sağlık Bakanlığı Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, Ankara.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. ve Jackson, S E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 2 (2), 99-113.

- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maviş, F. (2003). *Endüstriyel Yiyecek İçecek Üretimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Medlik S. (1997); *Otel İşletmeciliği* (Çev. Ömer L. Met), Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Meier, S. T. (1983). Toward A Theory Of Burnout. *Human Relations*, 36(10), 899910.
- Mercan, Ş. O. (2006). *Türkiye'deki Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Birim Maliyetlerinin Belirlenmesi ve Maliyet Yönetimi Uygulamalarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Mielniczak, A. and Sinaga, S. (2005). *Shall We go to Spa? The Spa Trends in Gothenburg and Its Region*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Göteborg University Turizm ve Otel Yöneticiliği, Göteborg
- Nazlıoğlu, E. H. (2009), *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Ok, S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşdoymu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Oruç, S. (2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Öner, S. (2011). *Psikiyatri Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Hasta Agresyonuna Gösterilen Tepkiler ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Düzce.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özata, E. (2010). *Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetinin Orta Restoranlarda Araştırılması Üzerine Bir Vaka Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı: İstanbul.
- Özbek, T. (1991). Dünya'da ve Türkiye'de Termal Turizmin Önemi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 15-29.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. (2. Baskı), Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2001). *Paket programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. (4.Baskı), Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özgen, I. (2007). Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği. *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 4-5 Mayıs 2007, Antalya, Türkiye, ss. 116-124.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı

- Özkan, C. (2012). *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi, Mersin.
- Özkan, E. ve Türksoy, A. (2011). Otel İşletmelerindeki Yiyecek İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Swot Analiziyle Bir Değerlendirme. *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 01-16
- Özlu, B. (2016). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Ünitelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini Ve İşgören Devir Hızı Algısı: Gaziantep'te Bulunan 4 Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özmen, A. (1995). *Termal Turizm İşletmelerinde Satış Çabalarının Müşteri Üzerindeki Etkinlik Boyutlarının İncelenmesi ve Afyon İlinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Pepe, Ş. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pınar, İ. (2015). *Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi*. TRAMEP Trakya Bölgesindeki Yiyecek ve İçecek Mesleki Eğitim Okullarında Kalitenin Artırılması Projesi. Edirne: Beta Yayıncılık
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış, Tokat.
- Rasim, Z. (2004). *Otel İşletmelerinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamaları: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Rowden, R. W., & Conine Jr, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17 (4), 215–230
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement To Employee Performance and Customer Loyalty: The Medidation Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217-1227.
- Sandıkçı, M. (2008). *Termal Turizm İşletmelerinde Sağlık Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Sandıkçı, M. (2010). Dekorasyon ve Planlama İçinde; *Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. (Ed: Sarıışık, M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K.), ss. 83-115. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sargın, Y. (2005). *Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Çalışan Yiyecek- İçecek Personelinin Hijyen Bilgileri ve Uygulamalarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sarıışık, M. (2012). Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi. *İçerisinde; Otel İşletmeciliği*. (Ed: Kozak M.A.), ss. 261-287. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Savran, G. (2007). *Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuar Uygulaması*. (Yayınlanmamış Tezsis Yüksek Lisans Projesi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Schaufeli, W. B. and Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study and Practice*. Washington: A Critical Analysis.
- Schneider, W., Bortfeld, T. & Schlegel, W. (2002). *Physics in Medicine & Biology*, 45 (2), 151.
- Selvi, M. S. (2000). Dünyada ve Türkiye’de Kaplıca Turizmi. Turizmde Seçme Makaleler. *Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını*, 47-61.
- Serçeoğlu, N. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi. *Journal of Yaşar University*, 8(31), 5253-5273.
- Serçeoğlu, N. ve Selçuk, G.N. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin İşkoliklik Eğilimleri ile Hizmet Odaklılık İlişkisi: TRA1 Bölgesinde Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 1, 39-55.
- Sezgin, O. M. (2000). *Uygulamalı ve Açıklamalı Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. Ankara: Beta Yayınları.
- Sökmen, A. (2001). *Konaklama ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2014). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği* (7. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sulıman, A. M. T. (2001). Work Performance: Is It One Thing Or Many Things? The Multidimensionality of Performance In A Middle Eastern Context. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), 1049-1061.
- Suran, B. G. and Sheridan, E. P. (1985). Management Of Burnout: Training Psychologists In Professional Life Span Perspectives. *Professional Psychology: Research & Practice*, 16 (6), 741-752.
- Sümer, D. (2005). *İnsan Kaynakları Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin Ö. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Tedarik, Yiyecek-İçecek Tedariki Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Şahin, D. (2009). *Ankara Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşirelerinin Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Durumları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahinkaya, S. G. (2013). *İlkokul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerini Öğretimsel Lider Olarak Algılama Düzeyleri ile Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013) Using Multivariate Statistics (6th ed.) Pearson, Boston
- Taşkın, E. (1997). *Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü ve Azaltılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Teyin, G., Aslan, N. Sormaz, Ü., Pekerşen, Y. ve Nizamlıoğlu, H. F. (2017). Turizm Sektöründe Etnik Restoranlar: İstanbul Örneği, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (2), 77-87
- Tubergen, A. V. and Linden S. V. D. (2002). A Brief History of Spa Therapy. *Annals of Rheumatic Disease*, 61, 273-275.
- Tuncay, A. (2009). *Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/06/20190601-16.pdf> (Erişim Tarihi: 15.03.2020).
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması). *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (22), 229-254.
- Türksoy, A. (1992). *Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin kontrolü ve Otomasyon Uygulaması Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Türksoy, A. (2015). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tütüncü Ö., Demir M. (2002); *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ulama, Ş., Erbaş, E. ve Karamustafa, K. (2010). *Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. (Ed: Sarıışık, M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K.), ss. 238-239. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018) *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*, (5.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülker, İ. (1988). *Türkiye'de Sağlık Turizmi ve Kaplıca Planlaması*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Kültür Eserleri Dizisi, 129 (1006),
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin Akgün, Ö. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 2010, 17 (5), 2922- 2937.
- Üresin, T. (2009). *Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Üst, Ç. (2012). *Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.

- Yakar, S. (2015). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55 (1), 243-264.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yatkin, Ö. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, Ş. (2018). *Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Çalışan İşgörenlerin Tükenmişlik Durumları: Bodrum Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Yılmaz Y. (2006). *Konaklama & Ağırhama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Ö., Yılmaz, Y. ve Yılmaz, Ö. (2013). *Yiyecek İçecek İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yörükoğlu, İ. ve Yörükoğlu, A. (1998). *Konaklama-Ağırhama İşletmelerinde Servis Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yürür, S. ve Sarıkaya, M. (2011). Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(4), 537-552
- Zorba, Y. (2016). Tükenmişlik Sendromu: Gemi Kaptanları ve Güverte Zabitleri Üzerine Tanımlayıcı Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1), 97-127.
- Choy, D. J. L. (1995). The Quality of Tourism Employment, *Tourism Management*, 16(2): 129-137.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Bu Çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırlanan “**Termal Otel İşletmeleri Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşgören Performansına Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği**” isimli yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Araştırmaya yardımcı olduğunuz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Öğrenci

Ahmet KARAGÖZ

Danışman

Doç. Dr. Mustafa SANDIKCI

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
2. Medeni durumunuz? Evli Bekar
3. Hangi yaş aralığındasınız?
 18-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri
4. Eğitim Durumunuz?
 İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü
5. Turizm Eğitimi Aldığınız Kurum?
 Turizm Meslek Lisesi Meslek Yüksekokulu / Turizm Bölümleri
 Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Fakültesi
 Turizm Eğitimi Almadım Diğer
6. Su anda hangi pozisyonda çalışmaktasınız?
 Yiyecek İçecek Müdürü Restoran Müdürü Şef Garson
 Kaptan Garson Komi
 Aşçıbaşı Kısım Şefi Aşçı Bulaşıkçı Diğer
7. Günde ortalama kaç saat çalışmaktasınız? 8 saat 8 saat üzeri
8. Aylık kazancınız nedir?
 2330 - 2500 2501 - 3000 3001 - 4000 4001 ve üstü
9. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?
 1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl
 13-15 yıl 15 yıldan fazla
10. Kaç yıldır yiyecek içecek bölümünde çalışmaktasınız?
 1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl
 13-15 yıl 15 yıldan fazla

Maslach Tükenmişlik Ölçeği						
Aşağıdaki anket, işinizi yaparken kendi tükenmişlik düzeyinize yönelik kişisel düşüncelerinizi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
5	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
6	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
7	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
8	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres					
9	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
10	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.					
11	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
12	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
13	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
14	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
15	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
16	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
17	İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
18	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere kişiliksiz varlıkları gibi davrandığımı fark ediyorum.					
19	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
20	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
21	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

İş Performans Ölçeği						
Aşağıdaki anket, işinizi yaparken kendi iş performansınıza yönelik kişisel düşüncelerinizi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm.					
2	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım					
3	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım					
4	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.					
5	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.					
6	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					
7	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.					
8	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans					
9	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.					
10	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.					
11	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.					
12	İş tanımım da yer almasa bile, bölümünde yeni işe başlayan birine işlerinde yardımcı olurum.					
13	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşmıyca kadar onlara yardımcı olurum.					
14	Bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum					
15	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölüm sorumlu şefine/yöneticisine sunarım.					
16	Bölümüm için gerekli olmasa da otel içerisinde bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.					
17	Sabahları ve öğle aralarından sonra ise vaktinde gelirim.					
18	Hak ettiğimden fazla izin kullanma eğiliminde değilim.					
19	Mesai saatleri sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.					
20	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.					
21	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım.					
22	İş dışında gereksiz konuşmalarla/iletişimle uzun uzun zaman harcamam.					
23	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.					

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet KARAGÖZ, 1981 yılında Afyonkarahisar'da doğdu. İlköğretimini 27 Ağustos İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Eğitim hayatına Emir Murat Özdilek Anadolu Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi servis bölümünde devam etmiştir. Lise stajını Antalya da Hotel Elysee Beach'de tamamlamıştır. 2006 yılında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik bölümünden mezun olmuştur. Lisans stajını Amerika Miami de Ministry Of Pizza Restaurant'ta tamamlamıştır. 2016-2017 eğitim öğretim yılında Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimlerinde Pedagojik Formasyon almıştır. 2016-2017 eğitim öğretim yılında Denizli Akköy Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'nde Yiyecek İçecek Hizmetleri öğretmeni olarak görev yapmıştır. 2018-2019 eğitim öğretim yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. 1998 yılında lise stajı ile başladığı turizm sektöründe halen çalışmaya devam etmektedir. Lisans döneminde yaz aylarında ve mezun olduktan sonra Antalya bölgesinde çeşitli otellerde, Barmen, Garson, Kaptan, Headwaiter, Restoran Müdürü gibi pozisyonlarda görev yapmıştır. 2009-2016 yıllarında Pamukkale de Colossae Thermal Hotel'de Yiyecek İçecek Müdürü olarak çalışmıştır. 2017-2020 yıllarında Afyonkarahisar'da Akrones Thermal Spa Convention Sport Hotel'de Yiyecek İçecek Müdürü olarak çalışmıştır. Şuan Afyonkarahisar Atlı Spor Kulübü ve Akron Kongre Merkezi'nde Genel Müdür olarak çalışmaktadır.