

Mersin Şehir Merkezindeki Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarının Tespiti ve Bu Sorunların İş Tatminine Etkisi

Identification of Problems of Service Staff in Luxury Restaurants in Mersin and Effect on Job Satisfaction of These Problems

Doç. Dr. Kamil UNUR
Mersin Üniversitesi
Turizm Fakültesi
E-posta: kunur@yahoo.com

Arş. Gör. Çağdaş ERTAŞ
Şırnak Üniversitesi
Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu
E-posta: ertascagdas@gmail.com

Öz

Keşifsel türde tasarlanan araştırmanın amacı, lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarını tespit etmektir. Veri toplama amacıyla geliştirilen anket, 10 Mayıs ve 25 Mayıs 2013 tarihleri arasında Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren lüks statüdeki 24 restorandaki servis personeline uygulanmıştır. Dağıtılan toplam 228 anketten geri dönen anket sayısı 174 (%76,31) olmuştur. Restoranlardaki servis personelinin yaşadıkları sorunları belirleme ölçeğine yapılan sapan analizi sonucunda, analizlere 143 anket üzerinden devam edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, araştırmaya katılan servis personelinin çalışma koşullarına ve yönetime ilişkin sorunlar yaşadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları; araştırmanın uygulanma zamanı, evreni ve örneklemini ile sınırlıdır.

Anahtar Sözcükler: Mersin, lüks restoranlar, servis personeli, sorunlar, iş tatmini.

Abstract

The purpose of this exploratory research is to identify problems of service staff in the luxury restaurants. A questionnaire developed to collect data, was applied to service staff, work in 24 luxury restaurants in Mersin, between 10 May and 25 May 2013. Totally, 174 completed questionnaires were received from 228 questionnaires (%76,31). As a consequence of straps analysis of scale of identification of problems of servis staff in restaurants, analysis was performed on 143 questionnaires. As a result of factor analysis of the participants answers, service employees' of luxury restaurants were found to have problems caused by working conditions and managerial issues. Research results are limited to application time of study, population, and sample.

KeyWords: Mersin, luxury restaurants, service staff, problems, job satisfaction.

1. Giriş

Genel olarak yiyecek- içecek, zel olarak ise restoran işletmeleri, mutfak ve servis olmak üzere iki ana blmden oluşmaktadır. Mutfak, işletmenin arka ofis (back office) kısmını oluşturduğu iin, bu bölümde çalışanlar işletme müşterileriyle çok fazla iletişim halinde olmazlar. Bu işletmelerde mşteriyile en fazla iletişim halinde olan çalışanlar, servis personelidir. Hançer (2001: 3), hizmet sektöründe mşteriyile yüz yüze etkileşim halinde olan çalışanların işletmenin en önemli varlığı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca hizmet sektöründe nitelikli personel, sunulan hizmetin kalitesinin önemli bir ön koşulu olarak görülmektedir (Kozak, 2001: 11). Bu durum restoran işletmeleri için düşünüldüğünde, mşteriyeye sunulacak olan yemek ne kadar kaliteli olursa olsun, yemeği mşteriyeye sunacak olan servis personelinin niteliği ile tavır ve davranışları yemeğin tüm kalitesini pekiştirebilir ya da olumsuz yönde değiştirebilir. Bu durum, restoranlardaki servis personelinin önemini ortaya koymaktadır.

Çalışanların müşterinin gözünde oluşturduğu izlenim çok önemli bir unsurdur (Constanti ve Gibbs, 2005: 104). Çünkü, mşteriyile etkileşimde bulunan çalışanların, müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılarında ve müşteri memnuniyeti üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990; Heskett ve diğ., 1994; Tepeci ve Barlett, 2002). Bu durum genel anlamda ele alındığında, müşterilerin işletmeye karşı oluşturdukları tavır, çalışanların mşteriyeye karşı davranışlarına bağlıdır (Zeelenberg ve Pieters, 1999). Dolayısıyla restoran sektöründe müşteri memnuniyetini belirleyen temel unsurlardan birinin servis çalışanlarının mşteriyeye yönelik davranışları olduğu söylenebilir. Servis personelinin davranışlarının olumlu olması ise öncelikle onların memnuniyetine bağlıdır. Buradan hareketle çalışanların işlerinden memnun olması ve motivasyonlarının yüksek düzeyde tutulmasının, restoran işletmeleri için çok önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Pelit ve Türkmen, 2008: 118). Çalışanların işlerinden memnun olması ve motivasyonlarının yüksek düzeyde tutulması için ise çalışanların sorunlarının üzülmesi gerekmektedir. Sorunların zlebilmesi ise ancak sorunların ne olduğunun bilinmesi ile olanaklıdır (Pienaar ve Willemse, 2008: 1054; akıcı ve Ertaş, 2011: 435).

01.09.2012-01.04.2013 tarihleri arasında, elektronik veri tabanlarında (sciencedirect, businesssourcecomplete, ebraryacademiccomplete, EBSCO), Google Akademikte, YK'un tez arama bölümünde ve basılı yayınlarda (kitap, dergi) yapılan Türkçe ve İngilizce alan yazını incelemesinde, personel sorunları üzerine bir dizi çalışma olmasına rağmen, bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları üzerine odaklanmış herhangi bir çalışmaya tarafımızca rastlanmamıştır. Bu durum da, yukarıda bahsedildiği üzere, servis personelinin restoran işletmelerindeki önemli rolüne rağmen, akademinin henüz bu konuyu çalışmadığını ve restoran işletmelerinin de bu doğrultuda bir çalışma yaptırmadıklarını ve dolayısıyla da bu konunun öneminin göz ardı edildiğini göstermektedir. Bu nedenle, alışma Mersin özelinde yapılacak araştırmayla bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin ne tür sorunları olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu sorunların tespit edilmesi, hem akademik alandaki bir boşluğun giderilmesi konusundaki ilk adımlardan biri olacak, hem de bağımsız lüks restoran işletmelerinin kendi çalışanlarının ne tür sorunları olabileceği konusunda bilimsel bilgilere sahip olmalarına katkıda bulunacaktır. Bu katkılardan ötürü, bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada ayrıca, servis personelinin yaşadıkları sorunların genel iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek de hedeflenmiştir.

2. Alan Yazını İncelemesi

İş tatmini, örgütsel davranış alanında çalışanın işe karşı olan tavırlarından en fazla üzerinde durulan konulardan biridir ve “çalışanın işe karşı olan tutumu, iş çevresinin çeşitli yönleri hakkındaki olumsuz veya olumlu değerlendirmesi, bir bireyin işini genel olarak sevme derecesi” olarak ifade edilmektedir (Seşen, 2010: 201). İş tatmini Locke (1976: 1300) tarafından ise “kişinin bir iş ya da iş deneyimi sonucu oluşan keyifli ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlanmıştır. İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde, iş tatmininin özellikle işgücü verimliliği, performansı, işgücü devri, örgüte bağlılık, stres, depresyon, tükenmişlik konuları ile ilişkili olduğu görülmektedir (House ve diğ., 1996; Fletcher ve Williams, 1996; Scandura ve Lankau, 1997; Shaw, 1999). İş tatminiyle çalışanların performansları arasındaki ilişki ile ilgili ilk yaklaşımlar, genellikle mutlu bir çalışanın aynı zamanda verimli bir çalışan olacağı varsayımı üzerine kurulmuştur (Babin ve Boles, 1996: 68). Toker (2007: 93) çalışanların mutlu olmasının gerek iş yaşamına gerekse özel yaşamına olumlu yönde etkide bulunduğunu belirterek, bu yaklaşımın günümüzde de devam ettiğini göstermektedir.

İş tatmini çalışanın işe olan memnuniyeti üzerinde nasıl önemli bir etkiye sahipse, işten, iş ortamından ya da işletmeden tatminsizlik de iş memnuniyetsizliği üzerinde o denli önemli bir etkiye sahiptir ve bu durum çalışanların bazı sorunlar yaşamasına yol açabilmektedir (Eren, 2001: 241; Tanrıverdi, 2006: 4; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Çalışanlara ilişkin yaşanan sorunları çalışanlarla birlikte belirlemek ve çözmek, verimliliği daha da artıracaktır (Uslu ve Demirel, 2002: 175). Alan yazınındaki çalışmaların incelenmesi durumunda, çalışanların genel olarak yaşadıkları tatminsizlik sorunlarının “ekip çalışmasından (Katzenbach ve Douglas, 1998; Bilir, 2005; Çıtak, 2010), iletişimden (Nathan ve diğ., 1991; Schweiger ve DeNisi, 1991; Kim, 2002; Yüksel, 2005; Bozkurt ve Bozkurt, 2008), güvenden (Creed ve Miles, 1996; Demircan ve Ceylan, 2003; İslamoğlu ve diğ., 2007; Köy, 2011), ücretten (Sü, 1999; İmamoğlu ve diğ., 2004; Karaman ve Altunoğlu, 2007; Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Yumuşak, 2008; Gedik ve diğ., 2009), yönetim tarzından (Eren, 1998; Chin ve diğ., 2002; Uslu ve Demirel, 2002; Nicholans, 2003; Erdil ve diğ., 2004), çalışma ortamından (Erdoğan, 1996; Ardiç ve Polatlı, 2008; Yumuşak, 2008; Kara, 2010), terfiden (Kaya, 2007; Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Eren, 2000) ve genel motivasyondan (Sabuncuoğlu, 1984; Eren, 2000; Özdemir ve Muradova, 2008; Yumuşak, 2008; Dinler, 2010)” kaynaklandığı görülmektedir. Bu sorunlar, aynı zamanda çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerdir. Çalışanlar bu sorunları yaşadıklarında, işletmenin olumsuz şekilde etkileneyeceği bazı davranışlar sergileyebilecektir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, arzu ve ihtiyaçları karşılanamayan kişi işletmeye karşı olumsuz birtakım tutumlar sergileyebilmektedir (Eren, 2001). Genel olarak bu olumsuz tutumların sonuçlarının “işe geç gelme/devamsızlık (Eroğlu, 2000; Eren, 2001; Kara, 2010), işte hata yapma (Kara, 2010), işe yabancılaşma (Eroğlu, 2000), işgücü devir hızının artması (Taner, 1993) ve psikolojik sorunlar (Herzberg)” olduğu söylenebilir.

Alan yazını incelendiği zaman, iş tatminiyle ilgili birçok çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Örneğin Tarlan ve Tütüncü (2001); başarımlı değerlemesi uygulayan ve İzmir’de faaliyet gösteren 2 beş yıldızlı otelde çalışanların iş tatminini ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda; iş tatminine etki eden faktörlerin “işin kendisi, amirler, ücret, iş arkadaşları ve terfi olanakları” olduğu ortaya konulmuştur. Başka bir çalışmada Emir ve Baytok (2004), otel işletmelerindeki çalışanların iş tatminini ölçmeyi hedeflemişlerdir. Bu amaçla, Afyon’daki üç turistik otel işletmesinin çalışanları

üzerinde anket uygulaması yapmışlardır. Araştırma sonucunda en büyük kriter “ücret” olmak üzere, “gelişme ve yükselme olanakları, fiziki olanaklar, çalışma ve sosyal olanaklar, yönetim biçimi, ücret ve iş arkadaşları” kriterlerindeki olumlu yönde bir gelişmenin, çalışanların iş tatminini artırdığı sonucuna varılmıştır. Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) tarafından yapılan çalışmada, otel çalışanlarının iş tatmini üzerinde en çok etkiye sahip değişkenlerin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları (seçici, kapsamlı ve profesyonel işe alma, eğitim, ücret, sosyal haklar, işletme içi terfi olanakları, kariyer yönetimi, kararlara katılım, performans değerlendirme ve iş güvencesi) ve sosyal ilişkiler (amirin desteği ve çalışma arkadaşlarının desteği) olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005) Stres faktörleri (rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü, işi yapmak için gerekli kaynak (araç-gereç) eksikliği ve roller arası çatışma), işin özellikleri ve fiziksel ortam (fiziksel çalışma ortamı ve personel kullanım alanları) ile ilgili değişkenlerin ise iş tatminini açıklama açısından önemli olmadığı belirlenmiştir. Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007) Adana ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek bölümlerinde görev yapan çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda “işin her zaman meşgul etmesi, yapılan işin karşılığında alınan ücret, terfi olanakları ve yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi” açısından kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde tatmin oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, 31 yaş ve üstü çalışanların “yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi, alınan ücret, terfi ve kendi yöntemlerini kullanabilme” açısından memnuniyet düzeylerinin, 30 yaş ve altı çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın diğer sonucu; iş tatminsizliğine yol açan faktörlerin başında ücret ve terfi imkânının gelmesidir. Bir başka çalışmada Kore Cumhuriyeti’nde 320 otel çalışanı üzerinde yapılan çalışma sonucunda, iş stresinin (rol stresi) iş tatmini üzerindeki etkisinin kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Kim ve diğ., 2009). Bu çalışma, özellikle kadın çalışanların yaptıkları işe yönelik yaşadıkları bir sorunun, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Pelit ve Öztürk (2010) tarafından Türkiye’nin şehir ve sayfiye bölgelerinde faaliyet gösteren toplam 114 tane 5 yıldızlı otel işletmesindeki 1854 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda, çalışanların özellikle “ücret, kendi kararlarını uygulayabilme, şirket politikaları ve terfi olanakları” gibi konularda tatmin olmadıkları sonucuna varılmıştır. Çalışmada, çalışanların en olumlu görüşlerinin “iş yeri şartları (fiziksel şartlar) ve iş ortamındaki kişilerin birbirleriyle anlaşması”, en olumsuz görüşlerinin ise “ücret” konusunda olduğu tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada (Yang, 2010), iş tatmininin nedenleri “rol belirsizliği ve çatışma, tükenmişlik, sosyalleşme ve özgür biçimde çalışma” olarak; iş tatmininin sonuçları ise “etkili ve devamlı bağlılık, devamsızlık ve iş bırakma niyeti” olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler çerçevesinde hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezlerde “rol belirsizliği ve çatışma, tükenmişlik ve sosyalleşmenin” iş tatminini olumsuz yönde etkilediği, “sosyalleşmenin ve özgür biçimde çalışmanın” iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca iş tatmininin etkili ve devamlı bağlılığı olumlu yönde, devamsızlığı ve iş bırakma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Çalışma sonucunda; “rol çatışması, tükenmişlik, sosyalleşme ve özgür biçimde çalışma”nın önemli ölçüde iş tatmini sağladığı, fakat rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, iş tatmininin düşük düzeyde iş bırakma niyetine neden olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Çalışanlar işe yönelik tatminsizlik yaşadığında, işletme içinde çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlar, sektörlere göre benzerlik ve farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin Sü (1999) tarafından Antalya’nın Tekirova Bölgesi’nde ve Fethiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 62 personel üzerinde yapılan araştırmada,

araştırmaya katılan personelin çoğu, “sosyal faaliyetlere ayrılan zaman, yetersiz personel, fazla iş yükü, uzun çalışma saatleri, çalışma ortamı (çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, departman yöneticileriyle ilişkiler, işyerindeki monotonluk, motivasyon eksikliği, fiziksel zorluklar), amirler/yöneticiler tarafından takdir edilme, terfi imkanı, yönetimin ilgi ve desteği” konularında sorun yaşadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan 62 personelin tamamı, aldığı ücretten memnun olmadığını ifade etmiştir. Öte yandan Tanrıverdi (2006) Sakarya yöresinde faaliyet gösteren Sakarya Sanayi Odası'na bağlı üretim işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların “yetersiz ücret, yapılan iş sonunda yönetici tarafından takdir edilmeme, yeterli ve doyurucu bir ödüllendirme sisteminin olmayışı, çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanılmaması, yetersiz dinlenme zamanı, çalışanların şikâyetlerine ve sorunlarına amirler tarafından önem verilmemesi” gibi sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. İzgi ve Olcay (2008) tarafından Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılan araştırmada, araştırmaya katılan çalışanların yarıya yakını çalışanlar arasında ayırım yapıldığını ve ücret ile ilgili sorun yaşadığını belirtmiştir. Çakıcı ve Ertaş (2011) ise araştırmalarında, Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren hızlı yemek işletmelerindeki çalışanların “performans değerlendirmeye, motivasyonla ve çalışma koşullarıyla” ilgili sorunlar yaşadıklarını tespit etmişlerdir.

3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın temel amacı, lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarını ve bu sorunların çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmektir. Temel amacının yanında, araştırmanın bazı alt amaçları da bulunmaktadır. Alt amaçlardan biri, lüks restoranlarda çalışan servis personelinin bahsedilen sorunları hangi sıklıkla yaşadıklarını ve bu sorunların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Araştırmanın bir diğer alt amacı, lüks restoranlarda çalışan servis personelinin genel iş tatmin düzeyinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Araştırmanın temel amacı itibarıyla konuyla ilgili, çoğu dolaylı, sınırlı çalışmaya rastlanıldığı için, araştırma keşifsel türde tasarlanmıştır. Bu amaçla, aşağıdaki araştırma sorularının yanıtları aranmıştır:

1. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları, hangi başlıklarda incelenebilir?
2. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin genel iş tatmini, hangi düzeydedir?
3. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı sorunların, genel iş tatmini üzerinde bir etkisi var mıdır?
4. Lüks restoranlarda çalışan servis personeli, belirlenen sorunları hangi sıklıkla yaşamaktadır?
5. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
6. Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin genel iş tatmin düzeyi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmada veri toplama tekniği olarak nicel veri toplama araçlarından anket tekniği benimsenmiştir. Anket 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, servis personelinin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışmanın temel amacını taşıyan, lüks restoranlardaki servis personelinin ne tür sorunlar yaşadıklarını tespit etmeye yönelik 27 maddeden oluşan ölçek yer

almaktadır. Üçüncü bölümde ise, lüks restoranlardaki servis personelinin genel iş tatminini belirlemeye yönelik 3 maddeden oluşan genel iş tatmin ölçeği bulunmaktadır. Servis personelinin yaşadıkları sorunların tespitinde, daha önce Çakıcı ve Ertaş (2011) tarafından geliştirilen hızlı yemek işletmeleri çalışanlarının sorunlarını belirleme ölçeği geliştirilerek kullanılmıştır. Mevcut araştırmada kullanılan bu ölçekteki sorunların lüks restoranlardaki servis personeli tarafından da yaşanıp yaşanmadığını belirlemek üzere, 18.04.2013-20.04.2013 tarihleri arasında Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren rastgele seçilmiş 10 adet lüks statüdeki restorandan toplam 42 servis personeliyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde, servis personeline ne tür sorunlar yaşadıkları ve ölçekte belirtilen sorunları yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda, çalışanların ölçekteki tüm sorunları genel olarak yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sorunlara ek olarak, görüşülen çalışanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda “sosyal güvence (sigorta), kapanış saati, bahşişlerin adil bir şekilde dağılımı, personel yetersizliği ve yapılacak işin sınırlarının tam olarak belli olmamasından kaynaklanan sorun” olmak üzere 5 sorun daha tespit edilmiştir. Daha sonra, Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi’ndeki akademisyenlerin görüşleri de alınmıştır. Bu görüşmeler sonrasında oluşturulan ölçek, 28.04.2013-30.04.2013 tarihleri arasında ön teste tabi tutulmuştur. Böylece veri toplamada kullanılacak olan ölçeğin içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ön testle, anlaşılmayan, açık olmayan sorularda düzeltmelere gidilmesi planlanmış, fakat herhangi bir soru ya da ifadenin anlaşılmasında sorun olmadığı tespit edilmiştir. “Restoranlardaki servis personelinin sorunlarını belirleme ölçeği”nde yer alan maddelerin yanıt kategorileri 5’li dereceleme tabii tutulmuştur (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Ara sıra, 4: Genellikle, 5: Her zaman). Genel iş tatmininin ölçülmesinde Cammann ve diğ. (1979) ve Seashore ve diğ.’nin (1982) geliştirmiş olduğu, Cropanzano ve diğ. (1993), Sanchez ve Brock (1996), Rich (1997), Spreitzer ve diğ. (1997), Randall ve diğ. (1999), Carlson ve Kacmar (2000), Tepper (2000), Wanberg ve Kammeyer-Mueller (2000), Smidts ve diğ. (2001), Egan ve diğ. (2004), Bowler ve Brass (2006), Saks (2006), Sy ve diğ. (2006) gibi birçok araştırmacının da çalışmalarında kullandıkları 3 maddeden oluşan genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin yanıt kategorileri 5’li dereceleme tabii tutulmuştur (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Araştırmanın evrenini Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personeli oluşturmaktadır. Evren olarak lüks restoranlarda çalışan servis personelinin seçilmesinin nedeni, diğer restoranlardaki servis personeli ve diğer sektör çalışanlarıyla karşılaştırıldığında, lüks restoranlardaki servis çalışanlarının müşteri memnuniyeti üzerinde çok daha büyük bir öneme sahip olmasıdır (Wu ve Liang, 2009). Çalışma evrenine dair gerek Mersin Büyükşehir Belediyesi, Mersin Yenişehir Belediyesi, Mersin Akdeniz Belediyesi, gerek Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, gerekse Mersin Lokantacılar ve Kebapçılar Odası’ndan herhangi bir bilgi ya da liste alınamamıştır. Bu nedenle 13.04.2013-17.04.2013 tarihleri arasında, araştırmacılar tarafından Mersin şehrinde gerekli araştırmalar yapılmış ve Mersin şehir merkezinde faaliyet gösteren ve lüks statüde olan 24 adet bağımsız restoran tespit edilmiştir. 10.05.2013-25.05.2013 tarihleri arasında tespit edilen 24 adet restoranın tamamına gidilmiş, fakat bu restoranlardan 3 tanesinden anket dağıtımı için izin alınamamıştır. Geri kalan 21 restorana personel sayısı kadar toplam 228 adet anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerden 174 tanesi geri dönmüştür. Fakat 6 adet anket kullanılamaz durumda olduğu için elenmiştir. Sonuç olarak, toplamda kullanılabilir 168 adet anket elde edilmiştir.

4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmanın devamında yapılacak analizler, çoklu normal dağılım ön kabulünü gerektirdiği için, restoranlardaki servis personelinin yaşadıkları sorunları belirleme ölçeği öncelikle sapan analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda, 25 adet verinin sapan olduğu anlaşılmış ve bunlar veri setinden çıkarılmıştır. Daha sonra, çoklu normal dağılıma uygunluğu araştırılan restoranlardaki servis personelinin yaşadıkları sorunları belirleme ölçeğinin 27 maddelik 0,001 anlam seviyesindeki kritik normal dağılım değeri olan ,930'u geçtiği ve çoklu normal dağılıma sahip olduğu anlaşılmıştır (Büyükoztürk, 2009: 99). Böylece, analizlere kalan 143 adet anket üzerinden devam edilmiştir.

Tablo 1, araştırma katılımcılarının profilini göstermektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığı zaman, katılımcıların %26,6'sının (38 kişi) kadın, %73,4'ünün (105 kişi) ise erkek olduğu görülmektedir. Bu da, katılımcıların cinsiyet açısından eşit dağılmadığını göstermektedir. Bu durum, incelenen restoranların çoğunun alkollü olması ve alkol servisi yapılan restoranlarda daha çok erkeklerin çalıştığı şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların yaşları, gerek analiz sonucundaki karşılaştırmaların gerekse yorumlamanın daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için "18-29 yaş" ve "30 yaş ve üzeri" şeklinde kategorik hale getirilmiştir. Tablo 1 incelendiği zaman, katılımcıların %53,8'inin (77 kişi) 18-29 yaş arasında olduğu, %46,2'sinin ise (66 kişi) 30 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcı Profili

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

Katılımcıların aylık kişisel gelirleri eşit bir şekilde dağılmadığı için, sonuçların daha iyi bir şekilde analiz edilmesi ve yorumlanması amacıyla "700 TL ve altı" ile "701-1000 TL" ve "1001-2000 TL", "2001-3000 TL" ile "3001 TL ve üzeri" birleştirilmiş ve iki grup haline getirilmiştir. Sonuçlar Tablo 1'de görülmektedir. Sonuçlara bakıldığı

zaman; katılımcıların %66,4'ünün (95 kişi) aylık gelirin 1000 TL ve altında olduğu, %33,6'sının (48 kişi) ise aylık gelirin 1001 TL ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu, hem analiz sonrasındaki karşılaştırmaların hem de yorumlamanın daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için önlisans ve lisans "üniversite" şeklinde birleştirilmiş ve yeniden gruplandırılmıştır. Lisansüstü mezunu kimse olmadığı için, lisansüstünün tabloya konulmasına gerek duyulmamıştır. Tabloya bakıldığında; katılımcıların %15,4'ünün (22 kişi) ilkökul mezunu olduğu, %15,4'ünün (22 kişi) ortaokul mezunu olduğu, %52,4'ünün (75 kişi) lise mezunu olduğu ve %16,8'inin (24 kişi) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %81,0'i (116 kişi) bahşış aldığını, %19,0'u (27 kişi) ise bahşış almadığını belirtmiştir. Bu sonuç, tabloya konmamıştır. Bahşış aldığını belirten kişilerin aylık yaklaşık olarak ellerine geçen bahşış miktarı gruplar arasında eşit dağılım göstermemiştir. Bu sebeple, karşılaştırmaların daha sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için bahşış miktarı "100 TL ve altı" ve "101 TL ve üzeri" şeklinde gruplandırılmıştır. Tablo incelendiğinde; katılımcıların %47,6'sının (68 kişi) 100 TL ve altında aylık bahşış aldığı, %33,6'sının (48 kişi) ise 101 TL ve üzerinde aylık bahşış aldığı görülmektedir.

Katılımcıların yaşadıkları sorunları tespit etmek amacıyla, restoranlardaki servis personelinin yaşadıkları sorunları belirleme ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulanırken faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az ,500 düzeyinde korelasyona sahip olmasına, bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına, binişik madde durumunda iki faktör arasındaki korelasyon farkının en az ,100 düzeyinde olmasına ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir (Kalaycı, 2010: 321-323; Çokluk ve diğ., 2012: 176-249). Restoranlardaki servis personelinin sorunlarını belirleme ölçeğine yapılan ilk faktör analizinde 13. ve 26. maddeler birden fazla sayıda faktöre bağlandığı ve yük farkı ,100'den küçük olduğu için ölçekten çıkarılarak kalan 25 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. 25 maddeye uygulanan faktör analizi 3 faktör ortaya koymuştur; fakat 3. faktör 2 maddeden (25. ve 15. maddeler) oluştuğu ve bu maddelerin de çalışma için hayati önem taşımadığı düşünüldüğü için, bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 23 maddeye uygulanan analizde, 10. madde birden fazla sayıda faktöre yüklenmiş ve yük farkı ,100'den küçük çıkmıştır. Bu nedenle 10. madde de ölçekten çıkarılmıştır. Son olarak 22 maddeye uygulanan analiz, herhangi bir sorun vermemiş ve 22 madde nihai faktör analizine tabi tutulmuştur. 22 maddeye uygulanan faktör analizi, 2 faktör ortaya koymuştur. Bu iki faktör, toplam varyansın %72,569'unu açıklamaktadır. Analizde KMO örneklem yeterliliği ölçüsü %90,7 olarak hesaplanmış olup, Bartlett Küresellik testi ,0001 düzeyinde (X^2 : 3761,495, sd: 231, $p < ,0001$) anlamlıdır. Bu iki ölçüt, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ve analize devam edilebileceğini göstermektedir. Bu test, aynı zamanda maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermektedir, dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğuna da bir kanıt oluşturmaktadır (Kalaycı, 2006: 327). Faktör analizi sonucu Tablo 2'de görülmektedir. Tablo 2'ye göre ilk faktör toplam varyansın %10,914'ünü açıklamakta ve 5 maddeden oluşmakta; ikinci faktör ise toplam varyansın %61,655'ini açıklamakta ve 17 maddeden oluşmaktadır. Böylece, Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarının iki başlıkta incelenebileceği tespit edilmektedir. Bu sorunlardan göreceli olarak en sık yaşananı "çalışma koşulları ile ilgili sorunlar"dır (ortalama: 2,6909). "Yönetime ilişkin sorunlar" (ortalama: 1,4899) ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 2: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

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

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

Tablo 3: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Genel İş Tatminine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

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

Tablo 3'e göre, genel iş tatmin ölçeğinin 3 maddesinin de birleştiği tek faktör tüm varyansı (%71,90) açıklamaktadır. Ölçeğin 3. ve 1. maddeleri majör maddeler konumundadır. Tek faktörden oluştuğu için ölçeğin orijinal ismi değiştirilmemiştir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre, tespit edilen faktörler itibariyle ortalamaların farklılık gösterip göstermediğini anlamak için t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir. Buna göre dikkate alınan cinsiyet ve aylık kişisel gelire göre bazı faktörlerde farklılıklar tespit edilmektedir. Sadece farklılık bulunan alanlar tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarına İlişkin Faktörlerin Demografik Özellikleri İtibariyle Karşılaştırılması (Özet Tablo)

		N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	Kadın	38	3,0842	1,18242	2,447	,016
	Erkek	105	2,5486	1,14658		
Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar	1000 TL ve altı	95	2,8547	1,14759	2,381	,019
	1001 TL ve üzeri	48	2,3667	1,176660		

Tablo 4'e göre, yönetime ilişkin sorunlar açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık bulunmamıştır. Fakat çalışma koşullarına ilişkin sorunları kadınların erkeklere kıyasla daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Aylık kişisel gelir bakımından yapılan kıyaslamada, yine yönetime ilişkin sorunlarda farklılık bulunamazken, çalışma koşullarına ilişkin sorunlar konusunda 1000 TL ve altı geliri olanlar, 1001 TL ve üzeri geliri olanlara kıyasla, daha sık sorunla karşılaşmaktadır. Bu sonuç ücretin çalışanlar için ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi şeklinde değerlendirilebilir.

Katılımcıların genel iş tatminlerinin demografik özelliklerine göre, tespit edilen faktörler itibariyle ortalamaların farklılık gösterip göstermediğini anlamak için t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 5'te gösterilmektedir. Buna göre dikkate alınan cinsiyet, aylık kişisel gelir ve bahşiş miktarına göre bazı faktörlerde farklılıklar tespit edilmektedir. Sadece farklılık bulunan alanlar tabloda verilmiştir.

Tablo 5: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Genel İş Tatminine İlişkin Faktörlerin Demografik Özellikleri İtibariyle Karşılaştırılması (Özet Tablo)

		N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
İş Tatmini	Kadın	38	3,5965	,72351	-2,376	,019
	Erkek	105	3,9556	,82310		
İş Tatmini	1000 TL ve altı	95	3,7439	,74924	-2,454	,015
	1001 TL ve üzeri	48	4,0903	,88523		
İş Tatmini	Bahşiş Miktarı (100 TL ve altı)	68	3,7549	,81368	-2,391	,018
	Bahşiş Miktarı (101 TL ve üzeri)	48	4,1181	,79445		

Tablo 5 göz önünde bulundurularak cinsiyete göre iş tatmini karşılaştırıldığında, erkeklerin kadınlara kıyasla memnuniyetlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, kadınların benzer işleri evlerinde yapmalarından dolayı işe karşı tutumlarında

daha memnuniyetsiz davrandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bir diğer karşılaştırma, aylık kişisel gelire göre yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde, 1001 TL ve üzeri geliri olan kişilerin, 1000 TL ve altı geliri olan kişilere kıyasla memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum her işletmede olduğu gibi, gelirin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etken olduğunun da göstergesi olarak değerlendirilebilir. Dikkat edilmesi gereken nokta ücret hem sorunlarda, hem de iş tatmininde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Son olarak bahşiş miktarına göre yapılan karşılaştırmada, aylık toplamda 101 TL ve üzeri bahşiş alanların, 100 TL ve altı bahşiş alanlara kıyasla iş memnuniyeti düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum da, az da olsa sağlanan bu ekonomik katkının çalışanlar açısından önemli addedildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Çalışanların yaşadıkları sorunlarının genel iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6: Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Yaşadıkları Sorunların Genel İş Tatminine Etkisi

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

Regresyon analizi, bağımlı değişken olan genel iş tatmininden elde edilen birleşik değer üzerine yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; oluşturulan model anlamlıdır (F:37,855, p<0,0001). Model, Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin genel iş tatminindeki değişimin %34,2'sini açıklayabilmektedir. Bunu açmak gerekirse, servis personelinin genel iş tatmini %34,2 oranında "yönetime" (t:-3,442; p: ,001) ve "çalışma koşullarına" (t:-5,366; p: ,000) ilişkin yaşanan sorunlardan etkilenmektedir. Dolayısıyla, sorunlara ilişkin tespit edilen iki faktör de Mersin şehir merkezindeki bağımsız lüks restoranlarda çalışan servis personelinin genel iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Müşteri memnuniyeti her işletmede olduğu gibi, restoran işletmelerinde de üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Fakat müşterilere verilen önem kadar, çalışanlara da önem verilmelidir. Öyle ki, müşterileri memnun etmek için, öncelikle çalışanların memnun edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu anlamda çalışanların işletme içinde herhangi bir sorun yaşayıp yaşamadıkları, varsa sorunlarının tespiti işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Çalışanların sorunlarına dikkat çekilmek istenen bu araştırmada da, Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularından hareketle, lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yaşadığı sorunlar yapılan faktör analizi sonucunda yirmi iki ifade ile belirtilmiştir. Bu yirmi iki ifade araştırmacılar tarafından çalışma koşullarına ilişkin ve yönetime ilişkin sorunlar olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır.

Katılımcılar çalışma koşullarına ilişkin sorunlardan en çok çalışma koşullarının uzunluğu ile ilgili sorun yaşamaktadırlar. Günümüz ekonomisinde, öncelikli amacı tüketici memnuniyeti sağlamak olan işletmelerin tüketicilerini memnun etmeleri için de, çalışanlarının rahat bir yaşam sürmelerini sağlamaları gerekmektedir. Nitekim yaşamdan tatmin olmak da işten tatmin olmaktan geçmektedir, bu nedenle iş tatmini kişiler için önemli bir unsur olmaktadır (Taner, 1993: 22). Çalışanların yaşadıkları sorunların belirlenmesi ve bu sorunların giderilmesi ya da minimum seviyeye indirilmesi için işletmelerin yerine getirmesi gereken bazı sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmeler verimliliği ve etkinliği artırıp müşteri memnuniyeti sağlamayı hedefliyorlarsa, bu anlamda çalışma saatlerini makul sürelerde tutmalı veya vardiyalı çalışma sistemini getirmelidir. Böylece çalışanlar daha az yorulacaklar ve bir sonraki gün çalışmak için daha istekli olabileceklerdir. Öyle ki; yapılan araştırmalara göre de, hizmet sektöründe çalışanların işlerine karşı isteksizliklerinin en büyük sebepleri arasında, uzun çalışma saatlerinden ötürü doğan yorgunluk ve stres olduğu belirtilmiştir (Pelit ve Türkmen, 2008: 136). Restoran işletmelerindeki çalışma saatlerine özgü sorun hizmet sektöründe elde edilen bulgularla benzerlik arz etmektedir. Dolayısıyla restoranların hizmet sektörünün bir parçası olduğu sorunun ortaklığından bile çıkarılabilir.

Çalışma koşullarına ilişkin olarak en çok yaşanan bir diğer sorun kapanış saati ile ilgilidir. Kapanış saatlerinin geç olması ve sonucunda çalışanların yorgun düşmesi, çalışanların aileleriyle yeterince zaman geçirmesini kısıtlamaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010: 33-34). Ayrıca çalışanlar yorgunluklarını atmak, iş ortamının yarattığı stresten uzaklaşmak isteyeceklerdir. Bunun için de sosyal etkinliklere ihtiyaç duyacaklardır. Özellikle mesai saatlerinin çalışanlar lehine düzenlenmesi ile çalışanlar hem ailelerine hem de sosyal faaliyetlere daha fazla zaman ayırabileceklerdir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 17). Yoksa "sürekli çalışmalısın" mantığı, çalışanlar üzerinde yüksek bir baskı oluşturarak, çalışanın işten ve/veya işletmeden soğumasının yanında işi bırakmasına bile neden olabilecektir.

Lüks restoran çalışanları için bir diğer önemli sorun sürekli ayakta kalmalarıdır. Çalışanlar sürekli ayakta kaldıklarından yorgun düşebilirler ve o günkü çalışma süresi içinde çok verimli olmayabilirler. Bu da hem çalışanların müşterilere karşı tutumlarını hem de iş tatminlerini etkileyebilecektir. İşletmeler, bu sorunlarla karşılaşmamak için çalışanlarına daha sık ve daha uzun/makul dinlenme zamanı verebilirler.

Ücret çalışma koşullarına ilişkin yaşanan bir diğer sorundur. Türk İş tarafından yaptırılan araştırma sonuçlarına göre, 2014 yılı Ocak ayı için 4 kişilik bir ailenin açlık sınırı 1099 TL, yoksulluk sınırı ise 3580 TL'dir (www.turkis.org.tr). Bu veriler göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların asgari ücret olarak rahat bir yaşam sürmelerini beklemek düşündürücüdür. Bu nedenle, restoran işletmeleri çalışanlarına daha tatmin edici ve adil ücretler vererek iş tatminini arttırabilirler. Bunun için de, işletmeler çalışanlarına sektördeki ortalama ücretin üstünde ücret verebilirler. Bu, hem iş bırakma oranının yüksek olduğu yiyecek-içecek sektöründe çalışanları işletmede tutacaktır, hem de nitelikli kişileri (çalışan olarak) işletmeye çekecektir. Çalışanlara tatmin edici bir ücret verilmesi, aynı zamanda, çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını arttırıp işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlayacaktır (Kozak, 2006: 233). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ücret faktörünün çalışma koşullarına ilişkin sorunlar kategorisinde sonlarda yer almış olmasıdır. Bu durum, lüks restoran çalışanlarının ücret düzeylerinin diğer restoranlara kıyasla biraz daha yüksek olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Fakat bu sorunu yaşayan kişilerin olması da önemli bir durumdur.

Katılımcıların yönetime ilişkin sorunlar kategorisinde en çok yaşadıkları sorun, motivasyon ile ilgilidir. Yükselen (2010: 159), çalışanların performanslarının işletmelerin başarısında ya da başarısızlığında önemli ölçüde etkili olduğunu ve çalışanların iyi bir performans göstermeleri için iyi bir şekilde motive edilmeleri gerektiğini belirtmektedir. İşletmeler çalışanlarını motive etmek için çeşitli yollara başvurabilirler. Burada önemli olan, çalışanları nelerin motive ettiğinin belirlenebilmesidir. Çünkü her çalışan aynı yöntemle motive edilmeyebilir. Örneğin, bir çalışan ücretle motive edilirken, bir başka çalışan ufak bir övgüyle motive edilebilir. Yöneticilerin yapması gereken, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamaları ve öğrenmeleri ve bu doğrultuda motivasyon araçları kullanmalarıdır.

Yine yönetime ilişkin sorunlardan, katılımcıların en çok yaşadıkları bir diğer sorun üstlenilen işlerin ağırlığıyla/zorluğuyla ilgilidir. Bu sorunun yaşanmaması ya da minimum seviyeye indirgenmesi için, yöneticilerin çalışanın bilgi, beceri durumuna göre iş dağıtmasının, hem çalışanların performansını yükselteceği hem de işletmenin daha verimli sonuçlar almasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Yönetime ilişkin yaşanan sorunlardan bir diğeri yapılacak işin sınırlarının tam olarak belli olmamasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin çalışanın işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını, işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartları ve işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu, işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu çalışanlara bildirmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin çalışanlara yapması gereken görevin ne olduğunu iletmesi, hatta bunu yazılı hale getirmesi işletmenin yararına olacaktır.

Yönetime ilişkin sorunlardan bir diğeri ekip çalışması ile ilgilidir. Ekip çalışması, restoran işletmelerinin önemle üzerinde durması gereken bir konu olmalıdır. Çünkü restoranlarda yapılan işlerin çoğu ekip çalışmasını gerektiren işlerdir. Nitekim Kaçmaz (2005: 32) çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde çalışmalarının hem hizmet kalitesinin artmasında hem de çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sorun yaşamamalarında önemli bir etken olduğunu belirtmektedir.

Katılımcıların yönetime ilişkin sık yaşadıkları bir başka sorun amirlerin çalışanlara karşı tutumlarıyla ilgilidir. Çalışanların işletme içindeki sorunlarının en azından minimum seviyeye getirilmesi için yöneticilerin emir veren ve sert bir yönetim anlayışını benimsemekten ziyade, çalışanlara yol gösteren, onlara değer veren bir yönetim tarzını benimsemeleri, hem çalışanların örgütsel bağlılıklarını hem de iş tatminlerini artırabilecektir. Erdil ve diğ. (2004), yapılan araştırmaların, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu işletmelerde bile sadece yönetici ve yönetim tarzının iyi olmasının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabildiğini ve bunun da yönetici tutumunun iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterdiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, amirler gerektiği zaman çalışanların fikirlerini alabilir ve onların sorunlarıyla ilgilenebilirler. Bu durum, çalışanların iş tatminini arttırdığı için verimliliği de artıracaktır.

Lüks restoranlarda çalışan servis personelinin yönetime ilişkin yaşadığı bir başka sorun işlerin çalışanlar arasında dengeli veya adil bir şekilde dağılımı ile ilgilidir. İşletmelerin çalışanlarının bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerine uygun iş dağılımı yapmaları çalışanların sorun yaşamamaları için önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Böylece, kişinin yaptığı işte zorlanması minimum düzeyde tutulmuş olacak ve performansı ve verimliliği artmış olacaktır.

Araştırmada tespit edilen ve çalışanların yaşadıkları tüm sorunlarla ilgili ayrı ayrı değerlendirmeler yerine aşağıda bu sorunlardan kimileri (performans ölçümü, güven, terfi, sosyal etkileşim vb. gibi) ile ilgili özet değerlendirmeler yer almaktadır.

Lüks yiyecek-içecek işletmelerinde sunulan ürün soyut olduğu için, çalışanların performans değerlemesinde çalışanın müşteriyle olan iletişimleri, müşterinin çalışan hakkındaki görüşleri tespit edilerek bir sonuca varılabilir. İşletme, performans değerlemesinde çalışanlara adil bir biçimde yaklaşmalı, çalışana olumsuz şekilde etkileyecek uygulamalardan kaçınmalıdır. İşletmelerin performans değerlemesinde dikkat etmesi gereken bir diğer önemli nokta, vasat performans gösteren çalışana, bu durum anlatılırken çalışan değil de yaptığı yanlış eleştirilmelidir (Yükselen, 2010: 191). Performans değerlemesi sonucunda, emeğinin karşılığını aldığını gören çalışanın işletmeye olan güveni artacaktır ve bunu gören diğer çalışanlar da, iyi performans gösterdikleri takdirde emeklerinin karşılığını alacaklarını düşüneceklerdir. İşletmeler, yetenekli ve bilgili çalışanlarını işletmede tutmak istiyorlarsa, işletmede çalışanlar arası ayırım ya da kayırmacılığa gitmemelidir. Aksi takdirde, çalışanların iş tatmini düşebilir, hatta işten çıkma eğilimleri de artabilir. Öyle ki; Araslı ve Tümer (2008: 1237) ve Büte (2011) yaptıkları çalışmalarda, ayırım ya da kayırmacılığın çalışanların iş stresini artırdığını ve bu durumun da çalışanların iş tatmininin düşmesine yol açtığını vurgulamaktadırlar. Öte yandan çalışanların sorun yaşamaması bakımından, güven konusunda işletmelere büyük görev düşmektedir. Öyle ki, güven, hayattaki bütün ilişkilerin devam edebilmesi için en önemli faktörlerden biridir (Asunakutlu, 2002: 3). Ayrıca, karşılıklı geliştirilen güven duygusu, taraflar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önem taşımaktadır (Asunakutlu, 2002: 4). İşletmeler, çalışanlar arasında güven oluşturulması için tüm çabasını harcamalıdır. Birbirine güveni olmayan çalışanların olduğu bir işletmede, huzurlu bir çalışma ortamından söz etmek mümkün değildir. Öyle ki Madison, düşük seviyede güvenin olduğu işletmelerde, tam bilgiye ulaşmak için iletişim karşısında engellerin artacağını ve işletmede açık ve dürüst bir paylaşımın mümkün olmayacağını belirtmektedir (akt. Asunakutlu, 2002: 5). Yöneticilerin bu anlamda, işletmede güvenilir bir çalışma ortamı ve yönetim anlayışı kurmaları gerektiği düşünülmektedir.

Çalışanların sorunlar yaşamaması açısından, işletmelerin çalışanlar arasında sosyal etkileşimi sağlaması gerekmektedir. Bunun için, işletmeler personel geceleri, personel arası futbol turnuvaları gibi çeşitli sosyal aktiviteler düzenleyebilirler. Bu durum hem personel arası iletişimi kuvvetlendirir, hem de çalışanların işletmeyi sahiplenmelerini güçlendirir.

Terfi de işletmelerin önem vermesi gereken bir sorundur. Bozkurt ve Bozkurt'a (2008: 6) göre, işletme içinde kariyer yollarının açık/net olması ve adaletli bir terfi sisteminin varlığı, çalışma ortamının üzerinde de olumlu bir etki oluşturacaktır. Çünkü çalışan emeğinin karşılığını bir şekilde almak isteyecektir. Bu nedenle, yöneticilerin terfiyi hak eden çalışana terfi/tayin imkânı sağlaması, çalışanın motivasyonu üzerinde önemli bir etki oluşturacağından işletmenin yararına olacaktır.

İletişimin eksik ya da yetersiz olması; işletmede stres, iş tatminsizliği, işletmeye karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açan belirsizliğe neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Ege, yapılan bir çalışmanın çalışanlar arasındaki iletişim ne kadar çok olursa çalışanların işlerinden memnuniyetlerinin o derecede çok olacağını tespit ettiğini belirtmektedir (akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Bir başka çalışmada Erdil ve

diğ. (2004: 20) de, birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminlerinin azaldığını ve bu durumun sonuç olarak işi terk etmelerine yol açtığını belirtmektedir.

Sosyal güvence sorununun Türkiye’de hizmet endüstrisindeki en büyük sorunlardan biri olduğu bir gerçektir. Mevcut çalışmada bu sorunu yaşadığını belirten kişi sayısı az olsa da sorunun varlığı, üzerine gidilmesi gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin en büyük görevlerinden birinin çalışanların sosyal haklarını sağlaması olduğu düşünülmektedir. Çünkü restoranlardaki servis birimi bir ekip işidir. Ekibin içinde bu sorunu yaşayan bir kişinin olması bile, tüm ekibin performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

Araştırmada tespit edilen sonuçlardan bir tanesi de erkeklerin kadınlara kıyasla işlerinde daha memnun olmalarıdır. Bu durumun çok çeşitli nedenleri olabilir. Bu konu farklı bir araştırma konusu olabilir. Ancak, bu konuda Kuzgun ve Sevim (2004: 17) Türkiye’de kadınların çalışmalarını engelleyen eş, baba, kardeş gibi aile üyelerinin baskısının kadının işyerinde yaşadığı çalışma şartlarına ilişkin sorunların sebepleri arasında olduğunu söylemektedir. İşletmelerin kadınların bu durumlarını göz ardı etmeden, kadın çalışanların çalışmalarını düzenlemeleri gerektiği söylenebilir.

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

6. Kaynakça

- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008), ‘Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus’, *Social Behavior and Personality*, 36, ss. 1237-1250.
- Ardıç, K. ve Polatlı, S. (2008), ‘Tükenmişlik Sendromu: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (GOÜ Örneği)’ *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, ss. 69-96.
- Asunakutlu, T. (2002), ‘Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme’ *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, ss. 5-13.
- Babin, B.J. ve Boles J.S. (1996), ‘The Effect of Perceived Co-worker Involment and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction’, *Journal of Retailing*, 72, ss. 57-75.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010), ‘İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler’ *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), ss. 29-44.

- Bilir, F. P. (2005), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. ve Tetreault, M. S. (1990), 'The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents', *Journal of Marketing*, 54, ss. 71-84.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008), 'İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması' *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, ss. 1-18.
- Büte, M. (2011), 'Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma' *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, ss. 383-404.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni SPSS uygulamaları ve Yorum*, 12. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Chin, K. S., Pun, K. F., Ho, A. S. K. ve Lau, H. (2002), 'A Measurement-Communication Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study', *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 12, ss. 365-382.
- Constanti, P. ve Gibbs, P. (2005), 'Emotional Labour and Surplus Value: The Case of Holiday reps', *The Service Industries Journal*, 25, ss. 103-116.
- Creed, W. E. D. ve Miles, R. E. A. (1996), 'Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research' içinde Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Editörler), *Trust in Organizations: Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Costs of Controls*, ss. 16-37, London: Sage Publications.
- Çakıcı, C. ve Ertaş, Ç (2011). Mersin Şehir Merkezinde Faaliyet Gösteren Fast-Food İşletmeleri Çalışanlarının Sorunlarını Tespite Dönük Bir Araştırma. (ss. 434-440). 12. Ulusal Turizm Kongresi Düzce.
- Çıtak, Z. (2010), Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), 'Örgütsel Güven Kavramı: Nedenler ve Sonuçları' *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10, ss. 139-149.
- 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, Isparta.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010), 'İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma' *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), ss. 11-18.
- Emir, O. ve Baytok, A. (2004). Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği. 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Nisan 2004.
- Erdil, O, Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004), 'Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama' *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, ss. 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, 5. Baskı, İstanbul: Avcıoğlu.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta.
- (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 6. Baskı, İstanbul: Beta.

- (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta.
- (2008). *Yönetim ve organizasyon*, 8. Baskı, İstanbul: Beta.
- Fletcher, C. ve Williams, R. (1996), 'Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment', *British Journal of Management*, 7, ss. 169-179.
- Gedik, T., Akyüz, K. C. ve Batu, C. (2009), 'Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)' *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9, ss. 1-11.
- Hançer, M. (2001), An analysis of psychological empowerment and job satisfaction for restaurant employees, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, The Ohio State Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ABD.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. ve Schlesinger, L.A. (1994), 'Putting the Service Profit Chain to Work', *Harvard Business Review*, 72, ss. 164-174.
- House, R. J., Shane, S.A. ve Herold, D.M. (1996), 'Rumors of the Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated', *Academy Of Management Review*, 1, ss. 203-224.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004), 'Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama' *Yönetim ve Ekonomi*, 11, ss. 167-176.
- İslamoğlu, G., Birsal M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*, İstanbul: İnkilâp.
- İzgi, B. B. ve Olcay, A. (2008), 'Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma' *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, ss. 43-62.
- Kaçmaz, N. (2005), 'Tükenmişlik Sendromu' *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, ss. 29-32.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6. Baskı, Ankara: Asil.
- Kara, N. (2010), Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007), 'Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler' *Yönetim ve Ekonomi*, 14, ss. 109-120.
- Katzenbach, J. R. ve Douglas K. S. (1998). *Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak*. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Kaya, İ. (2007), 'Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği' *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, ss. 355-372.
- Kim, S. (2002), 'Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership', *Public Administration Review*, 62, ss. 231-242.
- Kim, B. C., Murrmann, S. K. ve Lee, G. (2009), 'Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees', *International Journal of Hospitality Management*, 28, ss. 612-619.
- Kozak, M. (2001), 'Türkiye'de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma' *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2, ss. 11-12.
- Kozak, N. (2006). *Turizm pazarlaması*, 1. Baskı, Ankara: Detay.
- Köy, A. K. (2011), Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde

- Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan, S. (2005), 'Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği' *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16, ss. 183-203.
- Kuzgun, Y. ve Sevim S. A. (2004), 'Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki' *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37, ss. 14-27.
- Locke, E. (1976). 'Handbook of Industrial and Organizational Psychology' içinde Durnette M. (Editör), *The Nature and Causes of Job Satisfaction.*, ss. 1297-1350, Chicago: Rand McNally.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M. ve Milliman, J. (1991), 'Interpersonal Relations as A Context for the Effect of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: Longitudinal Study', *Academy of Management Journal*, 34, ss. 352-369.
- Nicholsan, N. (2003), 'How to Motivate Your Problem People', *Harvard Business Review*, ss. 57-65.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008), 'Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi' *Journal of Quaraqz University*, 24, ss. 146-153.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008), 'Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma' *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, ss. 117-139.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010), 'Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma' *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, ss. 43-72.
- Pienaar, J. ve Willemse, S. A. (2008), 'Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry', *Tourism Management*, 29, ss. 1053-1063.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma psikolojisi*, 2. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Scandura, T. A. ve Lankau, M. J. (1997), 'Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction', *Journal of Organizational Behavior*, 18, ss. 377-391.
- Shaw, J. D. (1999), 'Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Moderating Role of Positive Effect', *The Journal of Social Psychology*, 139, ss. 242-244.
- Schweiger, D. M. ve DeNisi, A. S. (1991), 'Communication With Employes Following a Manager: A Longitudinal Field Experiment', *Academy of Management Journal*, 34, ss. 110-135.
- Sü, S. (1999), Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sy, T., Tram, S. ve O'Hara, L. A. (2006), 'Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance', *Journal of Vocational Behavior*, 68, ss. 461-473.
- Şeşen, H. (2010), 'Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma' *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), ss. 195-220.
- Taner, B. (1993), 'Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi' *Anatolia*, ss. 22-24.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001), 'Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi' *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, ss. 141-163.

- Tanrıverdi, H. (2006), 'Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma' *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, ss. 1-29.
- Tepeci, M. ve Bartlett, A. L. B. (2002), 'The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions', *Hospitality Management*, 21, ss. 151-170.
- Toker, B. (2007), 'Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama' *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), ss. 92-107.
- Türkış (2014), 'Ocak 2014 Açlık ve Yoksulluk Sınırı', <http://www.turkis.org.tr/source.cmc.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/aclikocak14.pdf> (02.02.2014).
- Uslu, Ş. ve Demirel, Y. (2002), 'Kobilerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma' *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, ss. 173-184.
- Wu, C. H. ve Liang, R. (2009), 'Effect of Experiential Value on Customer Satisfaction with Service Encounters in Luxury-Hotel Restaurants', *International Journal of Hospitality Management*, 28, ss. 586-593.
- Yang, J. T. (2010), 'Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry', *International Journal of Hospitality Management*, 29, ss. 609-619.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007), 'Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama' *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, ss. 73-95.
- Yumuşak, S. (2008), 'İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması' *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, ss. 241-251.
- Yüksel, İ. (2005), 'İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma' *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, ss. 291-306.
- Yükselen, C. (2010). *Satış yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Detay.
- Zeelenberg, M. ve Pieters, R. (1999), 'Comparing Service Delivery to What Might Have Been: Behavioral Responses to Regret and Disappointment', *Journal of Service Research*, 2, ss. 86-97.