



# YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNDE İŞGÜCÜ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: MEVCUT DURUM, NEDENLER VE SONUÇLAR

SEVİM USTA<sup>1\*</sup> & SERKAN ŞENGÜL<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Araş. Gör., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, sevimusta@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7918-6383>. <sup>2</sup> Doç. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, serkansengul@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4615-1982>.

Etik Kurul Onayı: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu, 21.02.2023 tarih ve E-26428519-044-76086 sayılı karar.

## ÖZ

Bu çalışmada yiyecek içecek servis personelinin işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla yiyecek içecek işletmelerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerin tespit edilmesi ve yiyecek içecek servis personeli mesleğinin mevcut durumunun ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat formu hazırlanarak Sakarya ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda yiyecek içecek sektörü içerisinde nitelikli servis personeli ihtiyacının bulunduğu, çalışanların bu mesleği ara meslek olarak görüp maddi ihtiyaç ve kısa süreli para kazanma amacıyla tercih ettikleri ve bu nedenle personel ve işletme arasında personelin disiplinsizliği, misafirlerle iletişim gibi konularda sorunların yaşandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra yiyecek içecek servis personeli mesleğini tercih eden bireylerin yetersiz ücret ve kariyer beklentilerinin karşılanmaması noktasında işten ayrılma davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Yiyecek içecek servis personeli mesleğine olan talebin artırılması ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesi noktasında ise maaş, çalışma saatleri ve işletme içi eğitimler konusunda iyileştirmeler yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yiyecek İçecek Sektörü, Yiyecek İçecek Servis Personeli, İşgücü Sürdürülebilirliği

**Editör / Editor:**  
Kumru UYAR,  
Erciyes Üniversitesi, Türkiye

**\*Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:**  
Sevim USTA,  
sevimusta@subu.edu.tr

**JEL:**  
M5, M12, M19

**Geliş:** 24 Nisan 2023  
**Received:** April 24, 2023  
**Kabul:** 21 Eylül 2023  
**Accepted:** September 21, 2023  
**Yayın:** 31 Aralık 2023  
**Published:** December 31, 2023

**Atıf / Cited as (APA):**  
Usta, S. & Şengül, S. (2023),  
Yiyecek İçecek Sektöründe İşgücü  
Sürdürülebilirliği: Mevcut Durum, Nedenler ve  
Sonuçlar, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi Dergisi, 66, 37-45,  
doi: 10.18070/erciyesiibd.1270412

## LABOR SUSTAINABILITY IN THE FOOD AND BEVERAGE INDUSTRY: CURRENT STATUS, CAUSES AND RESULTS

### ABSTRACT

In this research, it is aimed to determine the activities carried out by food and beverage businesses in order to ensure the sustainability of the workforce of the food and beverage service personnel and to reveal the current situation of the food and beverage service personnel profession. In this research, in which the qualitative research method was used, a semi-structured interview form was prepared and interviews were conducted with the food and beverage businesses operating in the province of Sakarya. According to the data obtained, it is seen that there is a need for qualified service personnel in the food and beverage industry, the employees see this profession as an intermediate profession and prefer it for financial needs and short-term earning. In addition, it has been determined that individuals who prefer the profession of food and beverage service personnel show quitting behavior at the point of insufficient wages and not meeting their career expectations. It has been concluded that improvements should be made in terms of salary, working hours and in-house training at the point of increasing the demand for the profession of food and beverage service personnel and training the qualified workforce.

**Keywords:** Food and Beverage Industry, Food and Beverage Service Personnel, Workforce Sustainability

## GİRİŞ

İşletmelerin uzun vadede başarı elde etmesi ve varlığını sürdürmesi, işi bilen çalışanların elde tutulmasına bağlıdır. Personeli elde tutmanın yanı sıra aynı zamanda en iyi yeteneklere sahip personeli bünyelerine katmaları gerekmektedir (Prakash ve Philimis, 2022). İşletmelerin personeli elde tutma noktasında geliştirdiği faaliyetler ve uygulamaları kapsayan işgücü sürdürülebilirliği bu bağlamda personelin örgütte uzun süre çalışmasını teşvik etmek olarak açıklanabilmektedir. İşletme çalışanlarının iş yaşamında üstlendikleri rollerin yanı sıra sosyal yaşamlarında da farklı roller üstlendikleri görülmektedir (Collins, 2007; Hussain ve Rehman, 2013). Hızla değişim gösteren sosyal yaşam karşısında personel, iş yaşamı ve sosyal yaşam arasında kendi imkânlarını zorlayarak var olma çabası içerisine girmektedir (Kossivi, Xu ve Kalgora, 2016). Personelin içerisinde bulunduğu bu zorlayıcı durumun yönetim tarafından fark edilmesi ve buna yönelik önlemlerin alınması kritik öneme sahiptir.

İşletmelerde işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında birçok faktörün ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar; çalışma ortamı, ödüller, eğitimler, organizasyon adaleti, iş güvenliği, sağlık olanakları, terfi, esnek çalışma saatleri, görev tanımlarına uygun işlerin verilmesi gibi faktörlerdir. Bu faktörler personelin işleme bağlılığını artırmakta ve işleme yönelik olumlu davranışlar geliştirmesini sağlamaktadır (James ve Mathew, 2012). İş yaşamından memnun olan personelin, çalışma arkadaşlarının da iş verimliliğini artırdığı, işle ilgili becerilerini sürekli geliştirme çabası içerisine girdikleri, çeşitli organizasyonlar içerisinde aktif rol aldıkları görülmektedir (Lu, Lu, Gursoy ve Neale, 2016). Yiyecek içecek servisinde müşteriyle doğrudan iletişime geçen servis personeli, işle ilgili yaşadığı sorunları müşterilere yansıtılabilmekte ve işletmenin imajına zarar verebilmektedir. Bu nedenle yönetim, çalışanların motive edilmesi, işletmede sürekliliğin sağlanması ve yüksek performans göstermesiyle ilgili olarak birtakım faaliyetler gerçekleştirmekle sorumludur. Yiyecek içecek servis personeli mesleği, uzun ve antisosyal çalışma saatleri, düşük ücret, mevsimlik istihdam, düşük iş unvanı gibi nedenler bakımından pek çok kişiye cazip gelmemektedir (Wildes, 2007). Bu nedenle işletmeler açısından servis personelinin işe alma ve işgücü sürdürülebilirliğini sağlama ayrı bir sorun haline gelmektedir.

Bu çalışmada yiyecek içecek servis personelinin işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla yiyecek içecek işletmelerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerin tespit edilmesi ve yiyecek içecek servis personeli mesleğinin mevcut durumunun ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda işletmelerin nitelikli yiyecek içecek servis personeli ihtiyacı, mesleğin tercih edilme durumu, personelin kariyerine yönelik sunulan imkânlar ve işletmelerin personele yönelik gerçekleştirdiği motivasyon unsurları değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletmelerin servis personeli mesleğine yönelik gerçekleştirdiği iyileştirmeler ve yiyecek içecek sektörü bağlamında hangi iyileştirmelerin yapılması gerektiğine ilişkin unsurların ortaya koyulması bakımından araştırmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın hazırlanması esnasında araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulmuş olup etik kurul kararı doğrultusunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## I. LİTERATÜR

Bu bölümde işgücü sürdürülebilirliği kavramı ve işgücü sürdürülebilirliği sürecinde etkili olan faktörlerin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

### A. İŞGÜCÜ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ KAVRAMI

İşgücü sürdürülebilirliği kavramı, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Singh (2019: 425), iş gücü sürdürülebilirliğini “kuruluşun çalışanlarını daha uzun süre kalmaları için teşvik etme noktasında aldığı ikna edici önlemler” şeklinde ifade ederken Laxman Giri (2008: 95), işgücü sürdürülebilirliğini “çalışanların işletmede maksimum süre veya gerçekleştirilen proje tamamlanana kadar kalmaya teşvik edildiği süreç” olarak tanımlamaktadır. Chacrabarty, Mishra, Ganguly ve Chatterjee’ye (2023: 3), göre ise işgücü sürdürülebilirliği “bir çalışanın işletmede kaldığı süre” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda işgücü sürdürülebilirliğinin çalışanın işleme bağlı olduğu

süreyi ifade ettiğini ileri sürmektedir. Cloutier, Felusiak, Hill ve Pemberton-Jones (2015:120), işgücü sürdürülebilirliğini “işverenlerin çalışanlara kuruluşta kalmayı seçmeleri için sağlamaları gereken temel bileşenler” olarak ifade etmektedir. Hausknecht, Rodda ve Howard (2009: 270), çalışan bağlılığı ve iş yerinde kalma nedenleri üzerine yaptıkları çalışmalarında işgücü sürdürülebilirliğini, işletmenin yetenek yönetimi üzerinden değerlendirmektedir. Bu nedenle işgücü sürdürülebilirliğini, “insanları belirli niteliklere göre çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve çalıştırmak için iyileştirilmiş süreçler geliştirerek, iş yeri üretkenliğini artırmak amacıyla tasarlanmış stratejilerin veya sistemlerin uygulanması, mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için beceri ve yetenek” olarak tanımlamaktadır.

Küreselleşme ile hizmet sektöründe yaşanan rekabet artışı, işletmelerin rekabet edilebilirlik noktasında daha fazla nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Rekabet edilebilirlik noktasında en iyi yeteneklileri seçerek bünyelerine katan işletmelerin aynı zamanda bu çalışanların işletmede devamlılıklarının sağlanması için çeşitli stratejiler geliştirmeye başladıkları da görülmektedir. İşgücü sürdürülebilirliği, işletmenin vizyonu, misyonu, değerleri ve politikalarının önemli bir parçası olarak ele alınmaktadır. Cloutier vd. (2015), çalışmalarında işgücü sürdürülebilirliğinin ilk adımlarının oryantasyonla başladığını ifade etmektedir. İşgücü sürdürülebilirliği stratejisi olarak iletişim standardı, personelin çalışma geçmişi ve deneyimleri gibi noktalara değinilse de çalışan çeşitliliği, kapsayıcılığı ve entegrasyonu üzerinde durulmaktadır (Cloutier vd., 2015). İşgücünün sürdürülebilirliği, işletmede üst yönetimin işi olarak görülmekte ve üst yönetimin yapılan işi hoş ve çekici kılaacak çeşitli faaliyetler gerçekleştirmesi gerekmektedir. İşgücü sürdürülebilirliğinin sağlamadığı durumlarda işletmeler açısından birtakım mali sonuçlar gündeme gelmektedir (Yamamoto, 2011). İşe alınan personelin işletmede edindiği beceriler, öğrenimler ve eğitimler, personelin iş değiştirmesiyle başka bir işleme gitmektedir (Lynn, 1996). Bu durum işletmenin personeli eğitmek için katlandığı maliyet açısından kritik öneme sahiptir (James ve Mathew, 2012). İşgücü sürdürülebilirliğinin bir diğer kısmı ise işletmede bilgi kaybıdır. Bir personel işletmeden ayrıldığında işletmenin mevcut projeleri, devamlı müşterileri ve rakiplerinin bilgileri gibi verileri de beraberinde götürmektedir. Bu nedenle personelin işten ayrılmasıyla birlikte planlanan projeler sektöre uğramakta veya devamlı müşteriler bu personelin yeni işletmesine çekilebilmektedir. İşletme içerisinde yaşanan sorunlar değerlendirildiğinde ise personel kaybına bağlı olarak oluşan boşluk diğer çalışanlar tarafından doldurulmaya çalışılmaktadır (Hussain ve Rehman, 2013; Sandhya ve Kumar, 2011). Bu durum diğer çalışanların, fiziksel, sosyal ve zihinsel açıdan çalışma performansına etki etmektedir. Servis personeline sunulan eğitim imkânlarına rağmen işten ayrılabilenleri gerçekliğiyle karşılaşan yöneticiler, bilinçli olarak eğitime yoluna gitmektedirler. Bu durum eğitim eksikliğinden kaynaklanan potansiyel iş kaybının yanı sıra aynı zamanda eğitimsiz personelin işletmede kaldığı süre içerisinde hizmetin kalitesizleşmesine neden olmaktadır (Wildes ve Parks, 2004).

### B. İŞGÜCÜ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşgücü sürdürülebilirliği kapsamında personelin uzun süreli iş yerinde çalışmasına etki eden faktörler değerlendirildiğinde literatürde çeşitli çalışmaların yer aldığı görülmektedir (Buck ve Watson, 2002; Phillips ve Connell, 2003; Ramlall, 2004; Mehta, Kurbetti ve Dhankhar, 2014). Chew ve Chan (2008), insan kaynaklarıyla birlikte yaptığı bir çalışmada servis personelinin sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında çalışanların ödüllendirilmesi ve tanıtılması, kişi-örgüt uyumu, etkili eğitimin sağlanması, istihdam fırsatları, ücret ve imkân eşitliği gibi faktörleri belirleyerek personele sorular yönelmiştir (Staniec ve Kalinska-Kula, 2021). Bu faktörler içerisinde çalışanların kişi-örgüt uyumu, ücretlendirme, takdir, eğitim, kariyer gelişimi ve ilgi çekici işlerde görevlendirilme faktörlerinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. İşletmelerin çalışanların bağlılığını artırmak amacıyla çeşitli insan kaynakları yönetimi faktörlerini kullanması gerekmektedir. Das ve Baruah (2013), çalışmasında personelin uzun süreli işletmede kalması için etkili olduğunu düşündüğü yedi faktör olduğunu belirtmektedir. Bu faktörleri, yapılan işin ödüllendirilmesi ve

takdir edilmesi, terfi ve öğrenme şansının verilmesi, çalışanlarla olumlu iletişim, ilgi çekici işlerin verilmesi, iş ve sosyal yaşam arasında sağlıklı dengenin kurulması, sağlıklı iletişim ve işyerinin teşvik edici atmosferi şeklinde sıralanmaktadır. Hussain ve Rehman (2013) personel iş doyumu öncülleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, personel örgüt uyumu varlığı, istihdam güvenliği, iç iletişim sisteminin iyileştirilmesi, eğitim ve gelişimin işgücü sürdürülebilirliğinde önemli uygulamalar olduğu belirtilmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinde işgücü sürdürülebilirliğine yönelik işten ayrılmanın azaltılması için servis personelinin demografik özelliklerinin kullanılması, restoran servis personelinin işe alım ve elde tutma stratejilerinin belirlenmesi, yetenek yönetimi, iş-yaşam dengesi ve elde tutma stratejileri gibi çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Boles, Ross ve Johnson, 1995; Deery, 2008; Dermody, Young ve Taylor, 2004). Wildes'in 2008 yılında yiyecek içecek servis personelinin çalışma motivasyonları üzerine yaptığı çalışmada 241 servis personelinin motivasyon unsurlarını önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Araştırma sonucunda para ilk sırada yer alırken kariyer gelişimi ikinci sırada yer almıştır. Kariyer olanaklarının yetersiz görülmesi nedeniyle katılımcıların 1/3'ünün servis personeli olmayı bir meslek olarak görmedikleri, %20'sinin bir yıl içerisinde %47'sinin ise iki yıl içerisinde işten ayrılmayı planladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Collins'in (2007) beş yıldızlı otellerde personel profilini çıkardığı ve sektörde iyileştirmeye yönelik öneriler sunduğu çalışmasında, çalışanların işten ayrılma sebepleri arasında sunulan imkânların daha iyi olduğu başka bir yerde daha iyi bir iş bulma unsuru üçüncü sırada yer almaktadır. Çalışanların zayıf yönleri arasında ise ilk sırada yabancı dil yer alırken ikinci sırada eğitim ve deneyim eksikliğinin yer aldığı görülmektedir. Wildes ve Parks (2005), yaptıkları çalışmada yiyecek içecek servis personeli devir hızının en önemli sebeplerinden birinin mesleğe olan olumsuz imajın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz imaj kapsamında ise uzun çalışma saatleri, düşük ücret, fiziksel olarak yorucu olması ve yeterince yönetim tarafından takdir edilmemek gibi unsurların olduğu görülmektedir. Bu unsurlar doğrultusunda bireylerin servis personeli olmayı tercih etmediklerini ve işletmelerden daha sağlıklı çalışma koşulları beklentisine sahip oldukları vurgulanmaktadır. Jerez Jerez, Melewar ve Foroudi'nin (2021), Eylül 2019-Ocak 2020 tarihleri arasında Londra'da Michelin yıldızlı restoranlarda servis personelinin mesleki kimliğinin çalışan devir hızına etkisine yönelik yaptıkları çalışmada 398 anket analiz edilmiştir. Analiz sonucunda servis personelinin işten ayrılma nedenleri arasında ilk sırada daha iyi restoranlarda çalışmak yer alırken ikinci sırada kariyer ilerlemesinde bir sonraki adım olarak işten ayrılmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Self ve Dewald (2011) ise çalışmalarında uzun süreli yiyecek içecek servis personeli olarak çalışan bireylerin yüksek sorumluluk duygusuna sahip oldukları, temel ihtiyaçlarını karşılama çabası içerisinde hareket ettikleri, arkadaş grubunda yer alan bireylerin iş sahibi olması nedeniyle baskı hissettikleri ve iş başvurusu yapan bireylere servis personeli pozisyonu için gerçekçi bir iş tanımı yapılması gerektiği tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde genellikle yiyecek içecek servis personeli ile görüşmeler yapıldığı, yiyecek içecek servis personelinin işgücü sürdürülebilirliğine yönelik ise sınırlı sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmanın yiyecek içecek işletmelerinin servis personelinin sürdürülebilirliğini sağlama noktasında hangi faaliyetleri gerçekleştirdikleri, personele hangi imkânların sunulduğu, işletmeyle personel arasında yaşanan problemlerin neler olduğu ve servis personeli çalışanlarına yönelik gerçekleştirmeyi planladıkları iyileştirme çalışmalarına ilişkin sonuçlar ortaya koyulması bakımından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı yiyecek içecek servis personelinin işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanmasına ilişkin işletmelerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin tespit edilmesi ve mevcut durumun ortaya koyulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda nitelikli servis personeli durumu, servis personeli mesleğinin tercih edilme durumu, bireylerin işten ayrılma sebepleri, kariyer beklentilerine yönelik işletmelerin sunduğu imkânlar ve servis personeli mesleğine ilişkin yapılacak iyileştirmelerin neler olduğu

sorularına cevap bulmak araştırmanın alt amaçları olarak belirlenmiştir. Araştırmanın amaç ve alt amaçları kapsamında derinlemesine bilginin elde edilmesine ilişkin nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği tercih edilmiştir. Alan yazın taramasının ardından ise yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırmacılar tarafından tasarlanan görüşme formu yiyecek-içecek işletmeciliği ve yiyecek-içecek servisi alanlarında çalışmaları bulunan 7 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda görüşme formu düzenlenmiştir. Görüşme formu iki ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular yer alırken ikinci bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan sorulara yer verilmiştir. Araştırmanın etik kurul onayı Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu tarafından 21.02.2023 tarihinde E.76087 sayılı kararıyla verilmiştir.

Bu çalışmada nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Sakarya şehrinde yer alan ve yiyecek içecek hizmeti sunan otel işletmeleri oluşturmuştur. Sakarya şehrinin evren olarak seçilmesinde büyükşehirlere yakın olması ve farklı turizm çekiciliklerine sahip olması (göl, deniz, kültür, gastronomi vb.) nedeni ile turistik seyahatlerin fazla olması ve farklı yiyecek içecek tesis türlerini bünyesinde bulunduran otel işletmelerinin şehirde yer alması belirleyici olmuştur. Ayrıca araştırmacıların bölgeyi tanınması ve katılımcılar ile iletişimlerinin olması da evren seçiminde etkili olmuştur. Sakarya ilinin evren olarak belirlendiği bu çalışmada örneklem grubu olarak Adapazarı, Serdivan ve Sapanca ilçeleri seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme olarak seçilen ilçelerde Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli ve Turizm İşletmesi Belgeli tesis sayılarının yoğunlaşması örneklem seçimi için belirleyici olmuştur. Sakarya'da Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli 11 tesis, Turizm İşletmesi Belgeli 24 tesis bulunmaktadır. Maksimum çeşitliliğin sağlanması açısından her tesis türünden en az bir işletme ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerle iletişime geçilmiş ve görüşmeyi kabul eden 20 yiyecek içecek işletmesinin tamamıyla 10 Kasım 2022 - 12 Aralık 2022 tarihleri arasında 30-50 dakika arasında değişen sürelerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler doğrultusunda elde edilen bulguların tekrar etmeye başlaması ve doygunluk kazanması nedeniyle örneklem yeterli görülmüştür. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınarak dijital ortama aktarılmış ve yazılı form haline getirilmiştir. Ardından formlar incelenerek tema ve kodlar belirlenmiş ve betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşmelerin analiz edilmesinde MAXQDA 2020 nitel analiz programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda kodların tekrarlanma sıklıklarına bağlı olarak kod haritası ve kod bulutu oluşturulmuştur.

## III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında Sakarya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde yiyecek içecek servis personelinin işe alımı ve performans takibi konusunda sorumlu olan yetkililerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Analiz edilen bulgulardan hareketle üç ayrı tema belirlenmiştir. Bunlar; yiyecek içecek servis personeli mesleğinin mevcut durumu, yiyecek içecek servis personeli ve işletme iletişimi ve iyileştirme çalışmalarıdır. İlk olarak katılımcılara ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. Ardından ise belirlenen temalar kapsamında oluşturulan yarı yapılandırılmış mülakat sorularında kodlamalar yapılarak kod haritası ve kod bulutu oluşturulmuştur.

### A. KATILIMCILARA AİT GENEL BİLGİLER

Araştırmada yer alan katılımcılara ait tanımlayıcı bilgilere Tablo 1'de yer verilmektedir. Katılımcıların otel işletmelerindeki pozisyonları incelendiğinde genellikle yiyecek-içecek müdürü, genel müdür ve şef garson oldukları görülmektedir. Görüşmelerin gerçekleştirildiği yetkililerin yiyecek içecek servis personelinin işe alımı, yönlendirilmesi ve eğitilmesinden sorumlu kişiler olması, çalışmadan elde edilen bulguların geçerliliği açısından oldukça kritiktir.

TABLO 1 | Katılımcılara Ait Genel Bilgiler

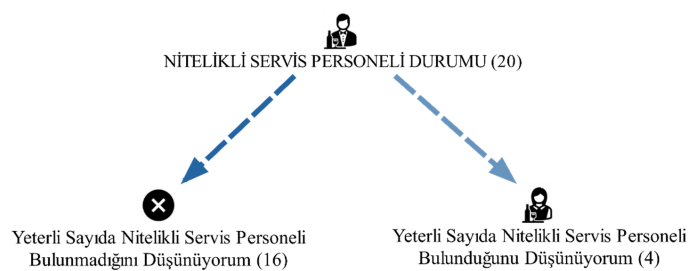
Katılımcı Kodlaması	Yaşı	Eğitimi	İşletmedeki Pozisyonu	İşletmedeki Çalışma Süresi
K1	38	Lisans	Banket Operasyon Müdürü	15 Yıl
K2	34	Lisans	Şef Garson	5 Yıl
K3	28	Lisans	Şef Garson	2 Yıl
K4	27	Lisans	Yiyecek ve İçecek Müdürü	3 Yıl
K5	52	Lisans	Yiyecek ve İçecek Müdürü	9 Ay
K6	40	Lisans	Şef Garson	5 Yıl
K7	30	Lisans	Şef Garson	6 Ay
K8	34	Lisans	Genel Müdür	1,5 Yıl
K9	30	Lisans	Genel Müdür	5 Yıl
K10	30	Lise	Aşçıbaşı	6 Yıl
K11	63	Lise	Genel Müdür	1 Yıl
K12	47	Lisans	Yiyecek ve İçecek Müdürü	1 Yıl
K13	40	Ön Lisans	Restoran Müdürü	3 Yıl
K14	21	Lisans	İnsan Kaynakları	6 Ay
K15	36	Yüksek Lisans	Yiyecek ve İçecek Müdürü	2,5 Yıl
K16	42	Lise	Yiyecek ve İçecek Müdürü	7 Yıl
K17	44	Lise	İşletme Sahibi	3 Yıl
K18	60	İlkokul	Aşçıbaşı	2 Ay
K19	36	Lise	Genel Müdür	10 Yıl
K20	38	Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	8 Ay

Tablo 1’de yer alan katılımcılara ilişkin bilgiler incelendiğinde katılımcıların genellikle 35 yaş ve üzeri oldukları görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise 12 katılımcının lisans mezunu, beş katılımcının lise mezunu, bir katılımcının ön lisans mezunu, bir katılımcının ilkökul mezunu ve bir katılımcının yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri incelendiğinde ise en uzun sürenin 15 yıl olduğu, en az sürenin ise 2 ay olduğu görülmektedir.

## B. YIYECEK İÇECEK SEKTÖRÜ İÇERİSİNDE NİTELİKLİ SERVİS PERSONELİNİN MEVCUT DURUMU

Yiyecek içecek sektörü içerisinde nitelikli servis personelinin mevcut durumunu tespit etmek amacıyla katılımcılara beş ayrı soru yöneltilmiştir. Bu sorular içerisinde katılımcılara yöneltilen ilk soru “Yiyecek içecek sektörü içerisinde yeterli sayıda nitelikli servis personeli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusudur. Elde edilen veriler şekil 1’de verilmiştir.

ŞEKİL 1 | Yiyecek İçecek Sektöründe Nitelikli Servis Personeli Durumuna İlişkin Kod Haritası



Şekil 1’de yiyecek içecek sektörü içerisinde nitelikli servis personeli durumuna ilişkin kod haritası yer almaktadır. Bu harita incelendiğinde görüşmenin gerçekleştirildiği 20 işletme yetkilisinden 16’sının yeterli sayıda nitelikli servis personeli bulunmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Diğer 4 işletme ise yeterli sayıda nitelikli servis personeli bulunduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin

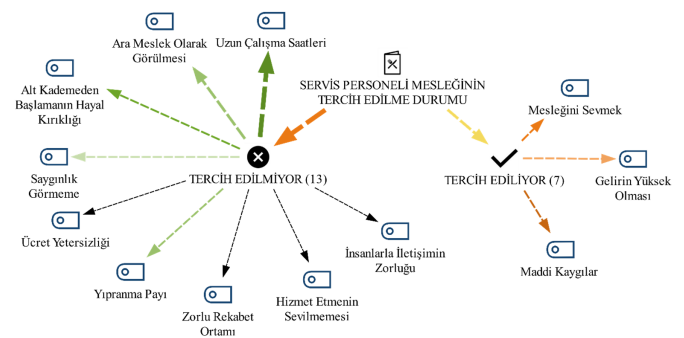
K8 ve K1’ in verdiği yanıt aşağıda sunulmaktadır.

K8: *Yeterli miktarda personel olduğunu düşünmüyorum, dışarıda her yerde yiyecek içecek işletmesi var. Oradaki çalışanlarla oteldeki çalışanlar arasında çok bir fark yok çünkü çoğu işletme nitelikli personel yetiştirmek yerine günü kurtarma amaçlı personel alımı yapıyor.*

K1: *Yani sektörün en büyük kanayan yaralarından bir tanesi maalesef son dönemlerde nitelikli personelin bulunmaması. Bunun yeni jenerasyonla da ilgisi var. Yeni jenerasyon hizmet etmeyi, hizmet ettirmeyi sevmiyor. Maalesef şirketler sektöre yeni başlayacak personele işi sevdiremiyorlar. Sektörde nitelikli personel konusu kanayan yaradır.*

Bu tema kapsamında katılımcılara “Yiyecek içecek servis personeli mesleğinin tercih edilme durumu sizce nasıldır? Servis personeli mesleğinin tercih edildiğini düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler şekil 2’de verilmektedir.

ŞEKİL 2 | Yiyecek İçecek Sektöründe Servis Personeli Mesleğinin Tercih Edilme Durumuna İlişkin Kod Haritası



Şekil 2’de yiyecek içecek sektörü içerisinde servis personeli mesleğinin tercih edilme durumuna ilişkin kod haritası yer almaktadır. Bu kod haritası incelendiğinde 13 işletmenin servis personeli mesleğinin tercih edilmediğini, 7 işletmenin ise tercih edildiğini ifade ettiği görülmektedir. Servis personeli mesleğinin tercih edilmediğini ifade eden katılımcıların ayrıca tercih edilmeme nedeni olarak ücret

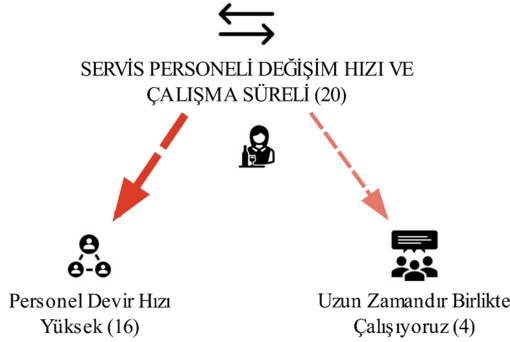
yetersizliği, ara meslek olarak görülmesi, uzun çalışma saatleri, yıpranma payı gibi faktörleri ifade ettikleri görülmektedir. Tercih edildiğini belirten işletmelerin ise mesleği seven, yüksek gelir ve maddi kaygılar gibi unsurları ifade ettikleri görülmektedir. Bu doğrultuda K2 ve K10'un bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda sunulmaktadır.

K2: Servis personeli tatil zamanı diğer personele göre daha çok çalışmaktadır. Bu nedenle sosyal hayattan ödün vermek istemeyenler için bu meslek zorlayıcı olarak görülmektedir. **Servis personeli işi genel anlamda geçici para kazanma durumunda tercih ediliyor.** Genel anlamda atanma öncesi temel ihtiyaçlarını karşılamak isteyenler bu sektörde geçici olarak çalışıyorlar.

K10: **Servis personeli mesleğinin tercih edildiğini son zamanlarda düşünüyorum** ama sektörü gerçekten yapabilecek insanların tercih etmesi daha önemli. Servis personeli mesleği hareket halinde olmayı gerektirdiği için sektörü tercih eden insan sayısının fazla olduğu görülmektedir. Ancak sektöre girdikten sonra bu işi yapabilen insan sayısı azdır.

Yiyecek içecek servis personeli değişim durumu ve çalışma sürelerine ilişkin katılımcılara "İşletmenizin son 5 yıl içerisinde servis personeli devir hızı ve servis personeli çalışma süreleri hakkında bilgi verebilir misiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular şekil 3'te yer alan kod analizi haritasında özetlenmektedir.

**ŞEKİL 3 | Yiyecek İçecek Servis Personeli Devir Hızı ve Çalışma Sürelerine İlişkin Kod Haritası**



Şekil 3'te yer alan kodlar incelendiğinde 16 katılımcının işletmesinde yiyecek içecek servis personeli pozisyonunda devir hızının yüksek olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Yiyecek içecek servis personelinin bu meslekte gelecek düşünmediğini bu nedenle sıklıkla işten ayrıldıkları belirtilmektedir. Diğer 4 işletme ise yiyecek içecek servis personelinin uzun zamandır birlikte çalıştıklarını ve bu sürenin yaklaşık 1-5 yıl arasında olduğunu söyledikleri görülmektedir. Konuya ilişkin K13 ve K9'un verdikleri cevaplar aşağıda sunulmaktadır.

K13: **Ortalama 2 ayda bir değişim söz konusudur.** Gelen personel kendine bu meslekte bir gelecek görmüyorsa, bir hayali yoksa ya **meslekten tamamen kopuyor ya da yarı zamanlı çalışma sistemine dönmek istiyor.**

K9: Bizim işletmemiz için **son beş yıl içerisinde değişiklik olmadı.** Burası Sakarya'nın en eski işletmelerinden bir tanesi genelde personelimiz eski ve uzun süredir bizimle ama sektöre bakarsanız bu devir hızı Sakarya genelinde ortalama yılda 2 kezdir ve genellikle servis personeli servis alanında uzun vadeli çalışmaz.

Yiyecek içecek servis personeli pozisyonuna kimlerin başvurduğunu öğrenmek amacıyla katılımcılara "İşletmenizin servis personeli pozisyonuna başvuran kişilerin demografik özellikleri (ortalama yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum) nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlarda ön plana çıkan kodlar şekil 4'te verilmektedir. Şekil 4'te yer alan kod bulutunda katılımcıların soruya verdikleri cevaplar içerisinde sıklıkla tekrarlanan kodların frekansları verilmektedir.

Şekil 4'te yer alan kod bulutu incelendiğinde servis personeli pozisyonuna başvuran kişilerin demografik özelliklerinde "erkek" (12), "bekâr" (10) ve "genç" (10) kodları sıklıkla göstermektedir. Ardından ise "kadın" (8), "orta yaşlı" (7), "turizm lisesi mezunu" (7) ve "üniversite öğrencisi" (6) kodlarının sıklıkla ifade edildiği tespit edilmiştir. Konuya ilişkin K20 ve K13'ün verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır.

**ŞEKİL 4 | Yiyecek İçecek Servis Personeli Demografik Özelliklerine İlişkin Kod Bulutu**

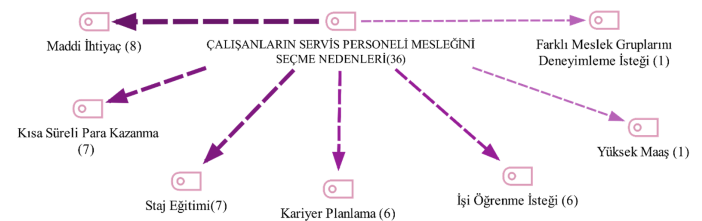


K20: **Genelde ağırlıklı olarak erkek çalışanlar oluyor ve çoğunlukla bekârlar.** Kadın personel çalışan sayısını artırmak istiyoruz, arttırmaya çalışıyoruz ama sektör yoğun bir sektör bundan dolayı da çok fazla kadın personelimiz tercih etmiyor.

K13: Genelde üniversite öğrencilerinin başvurduğunu gözlemlemekteyim. **Cinsiyet olarak çoğunlukla erkek başvuruyoruz.** Bizim de önceliğimiz öğrenci arkadaşlardan yana oluyor. Turizm lisesinden mezun oldukça fazla çalışmamız da var. Liseyi bitiren çalışanlarımıza üniversite okumaları için biz de fazlasıyla destek oluyoruz.

Katılımcılara çalışanların neden bu mesleği seçtiklerine dair "İşletmenizin servis personeli pozisyonuna başvuran kişilerin mesleği seçme nedenleri (kariyer planlama, staj, işi öğrenme vb.) nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulan kod haritası şekil 5'te sunulmaktadır.

**ŞEKİL 5 | Yiyecek İçecek Servis Personeli Mesleğinin Seçilme Nedenlerine İlişkin Kod Haritası**



Şekil 5'te yer alan kod haritası incelendiğinde katılımcıların sıklıkla maddi ihtiyaçlar doğrultusunda yiyecek içecek servis personeli mesleğinin tercih edildiğini ifade ettikleri görülmektedir. Ardan ise kısa süreli para kazanma ve staj kodlarının sıklıkla tekrar ettiğini söylemek mümkündür. Bu kodların yan sıra kariyer planlama ve işi öğrenme isteği kodları da ön plana çıkmaktadır. Bu konuya ilişkin K2 ve K18'in görüşleri aşağıda yer almaktadır.

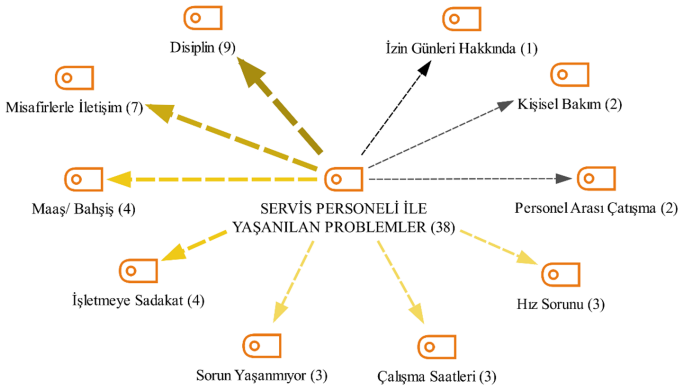
K2: Bir hizmet çalışanı olarak **kariyer inşa etmek** ve işin nihai hedefini belirlemek istiyorsunuz. İş bulma sürecinde büyük çoğunlukla **geçici para kazanma amacıyla** geliyorlar. Buna göre dil öğrenme, bilgisayar kullanımı gibi genel bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

K18: Kişilerin bu mesleği seçme amaçları çoğunlukla **maddi ihtiyaçlar, staj veya kariyer planıdır.** Mesleği öğrenme kısmında başvurma oranı azdır.

## C. YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNDE SERVİS PERSONELİ VE İŞLETME İLETİŞİMİ

Yiyecek içecek sektöründe servis personelinin işletme ile iletişimi kapsamında yaşanan sorunlar, motivasyon unsurları, sunulan imkânlar ve işten ayrılma sebeplerinin neler olduğuna yönelik dört ayrı soru sorulmuştur. Bu sorularda ilki "İşletmenizde çalışan servis personeli ile en sık yaşadığınız problemler nelerdir?" sorusudur. Katılımcıların bu soruya ilişkin verdiği cevaplar kodlanarak şekil 6'da yer alan kod haritasında sunulmuştur.

## ŞEKİL 6 | Yiyecek İçecek Servis Personeli ile Yaşanılan Problemlere İlişkin Kod Haritası



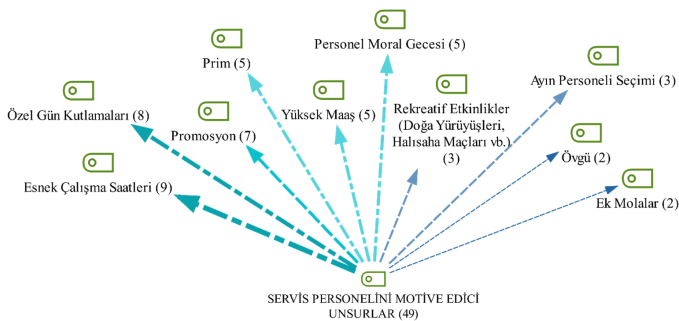
Şekil 6'da yer alan kod haritası incelendiğinde bu kategori içerisinde 10 ayrı kodun belirlendiği görülmektedir. Katılımcılar servis personeli ile sıklıkla disiplin problemi yaşadıklarını ifade etmektedirler. Ardından ise misafirlerle iletişim koduna ilişkin problemlerin çıktığı belirtilmektedir. Bu konuda katılımcılar servis personelinin kurumu temsil ettiklerini göz ardı ederek hareket ettikleri ve hizmet etmeyi sevmediklerini belirtmektedirler. Maaş/bahşiş ve işletmeye sadakat kodları yine ön plana çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bu konuya ilişkin K15 ve K6 görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedirler.

K15: En sık yaşadığımız problemler şunlar; *sadakat problemi yaşıyoruz bir anda işi bırakabiliyorlar, farklı bir iş bulduklarında çok kolay şekilde iş değişikliğine gidebiliyorlar.* Bunun dışında *yine disiplin problemi yaşıyoruz az önce bahsettiğim arayış görmeden kaynaklı bu işe hak ettiği değeri vermiyorlar bu değeri göstermedikleri içinde çok kolay şekilde işi bırakabiliyorlar.*

K6: *İşe bağlılıkları çok fazla olmuyor* sirkülasyon fazla belirli bir seviyeye geliyorlar ardından işten ayrılıyorlar. Bir elemanın yetişmesi hele yeterli eğitim almamışsa yaklaşık 6 ay sürebiliyor 6 ay sonra o insanları kaybetmek, işe bağlılıklarının olmaması gibi bir sorun var. Yeni nesille ilgili yaşadığımız bir başka sorunda dikkatleri çok dağınık, bir de *hizmet etmekten çok fazla hoşlanmıyorlar...Servis işinde kuşak çatışması sorunu* yaşayabiliyorlar.

Yiyecek içecek servis personelinin çalışma istikrarını sağlama noktasında işletmenin personeline sunduğu motive edici unsurları öğrenmek amacıyla katılımcılara *"İşletmenizde servis personeli çalışma istikrarını sağlamak amacıyla servis personelinize sunduğunuz motive edici unsurlar nelerdir?"* sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda şekil 7'de yer alan kod haritası oluşturulmuştur.

## ŞEKİL 7 | Yiyecek İçecek Servis Personelini Motive Eden Unsurlara İlişkin Kod Haritası



Şekil 7'de yer alan kod haritası incelendiğinde bu kategori içerisinde 10 ayrı kodun belirlendiği görülmektedir. Katılımcıların personele esnek çalışma saatleri sunduklarını ve özel gün kutlamaları (doğum günü, bebek doğumu, evlenme vb.) kapsamında hediyeler verdiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Övgü ve ek mola kodlarının ise diğer kodlara göre daha az belirtildiği görülmektedir. Bu konuya ilişkin K2 ve K12'nin görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

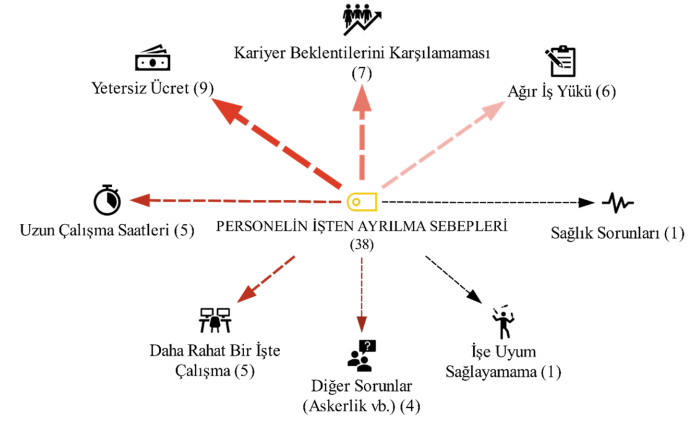
K2: *Çalışanların iyi olduğu konularda övgülerde bulunmak.*

*Promosyon sisteminin bulunması ve uygun şekilde paylaşılması yapılan motive edici unsurlardan biridir. Satış ile ilgili hedeflerimiz bulunmakta bu hedefleri gerçekleştirdiğimiz takdirde çalışanlara çeşitli ücretler ödeniyor. Bazı özel günlerde yılbaşı vesaire gibi departman içi ve otel içi etkinlikler yapıyoruz.*

K12: *Promosyonlar veriyoruz. Personelin işi bittiyse mesaisi dolmadan çıkartıyoruz ya da işi varsa o gün izin alabiliyor.*

Yiyecek içecek servis personelinin işletmeye sadakat duymayarak işten ayrılma kararını alması noktasında etkili olan sebepleri öğrenmek amacıyla katılımcılara *"İşletmenizde servis personeli pozisyonunda çalışanların işten ayrılma sebeplerini açıklar mısınız?"* sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda şekil 8'de yer alan kod haritası oluşturulmuştur.

## ŞEKİL 8 | Yiyecek İçecek Personelinin İşten Ayrılma Sebeplerine İlişkin Kod Haritası



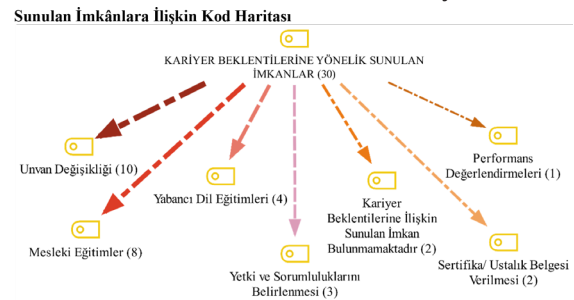
Şekil 8'de yer alan kodlar incelendiğinde personelin işten ayrılma sebepleri kategorisinde toplam 8 ayrı kod belirlenmiştir. Bu kodlar içerisinden yetersiz ücret kodu katılımcıların en sık ifade ettiği kod olmuştur. İkinci sırada ise kariyer beklentilerini karşılamaması kodu yer almaktadır. Katılımcılar işletmelerin yiyecek içecek servis personelinin kariyer beklentilerini karşılamaması nedeniyle işten ayrıldıklarını belirtmektedirler. Bu kategori içerisinde işe uyum sağlayamama ve sağlık sorunları nedeniyle işten ayrılmanın en az tekrarlanan kodlar oldukları görülmektedir. Katılımcılar arasında K16 ve K6'nın bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır.

K16: Son yıllarda *ücret yetersizliği* ve pandemi de ki işsizlikten ve iş yükünün ağır olmasından dolayı...

K6: *Beklentilerini karşılamaması var.* Bir de *yeni başlayan arkadaşlar bir anda her şeyin gerçekleşmesini bekliyorlar.* Kariyer bekliyorsan eğer kariyer içinde gerekli şeyler var bir yerde istikrarlı bir şekilde çalışmanın ama doğru bir yerde, yabancı dil gibi mesleğin dışında da bilmemiz gerekiyor doğru yer ve doğru zamanda olmamız gerekiyor.

Yiyecek içecek servis personelinin işten ayrılma sebeplerinden biri olan kariyer beklentileri konusunda işletmelerin sunduğu bazı imkânlar bulunmaktadır. Bu nedenle katılımcılara yiyecek içecek servis personeline hangi imkânları sunduklarına ilişkin *"İşletmenizde servis personelinin kariyer beklentilerine yönelik ne gibi imkânlar sunulmaktadır?"* sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda şekil 9'da yer alan kod haritası oluşturulmuştur.

## ŞEKİL 9 | Yiyecek İçecek Servis Personelinin Kariyer Beklentilerine Yönelik Sunulan İmkânlara İlişkin Kod Haritası



Şekil 9'da yer alan kodlar incelendiğinde toplam yedi ayrı kodun bulunduğu görülmektedir. Bu kodlar içerisinde unvan değişikliği en sık tekrarlanan kod olmuştur. Mesleki eğitimler kodu ise ikinci sırada yer almaktadır. Performans değerlendirmeleri, sertifika/usta belgesi verilmesi ve sunulan imkânların bulunmadığına ilişkin kodlar bu kategoride en az tekrarlanan kodlardır. Bu kategoriye ilişkin K20 ve K17'nin cevapları aşağıda sunulmuştur.

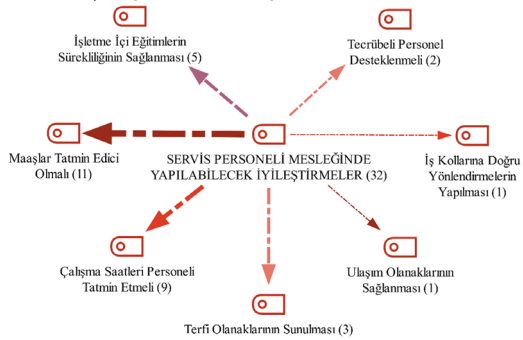
K17: ...Pozisyon değişikliği konusunda kişinin becerilerine göre yapılıyor. *Kişinin eğer bir konuda becerisi veya başarısı varsa bu onun yükselmesine fırsat sağlıyor...*

K20: Biz performans değerlendirmelerini yapıyoruz. Mesleki eğitimler veriliyor. Mesleki eğitimlerin dışında oryantasyon eğitimleri olsun ilk girişten itibaren ondan sonra kişinin kendi konumuna göre işte mesleki pozisyonuna göre motivasyon eğitimleri ve işbaşı eğitimleri ve mesleki eğitimler verilmeye devam ediyor. Pozisyon açığımız olduğu zaman *İçerden yükseltme yapmak istiyoruz zaten* örneğin bir komi dediğimiz zaman ona ait bir komi şef pozisyonu da yaratılabilir.

## D. YIYECEK İÇECEK SERVİS PERSONELİ MESLEĞİNE YÖNELİK İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

Yiyecek içecek sektörü içerisinde işletmelerin servis personeli mesleğinde kariyer planlaması ve işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından ne gibi iyileştirmeler yapılabileceği ve kendi işletmelerinde hangi iyileştirme planlarına sahip olduklarının öğrenilmesine ilişkin katılımcılara üç ayrı soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan ilki "yiyecek-içecek sektörü içerisinde servis personeli pozisyonuna olan talebi artırmak amacıyla ne gibi iyileştirmeler yapılmalıdır?" sorusudur. Katılımcıların cevapları doğrultusunda şekil 10'da yer alan kod haritası oluşturulmuştur.

ŞEKİL 10 | Yiyecek İçecek Servis Personeli Mesleğinde Yapılabilecek İyileştirmelere İlişkin Kod Haritası



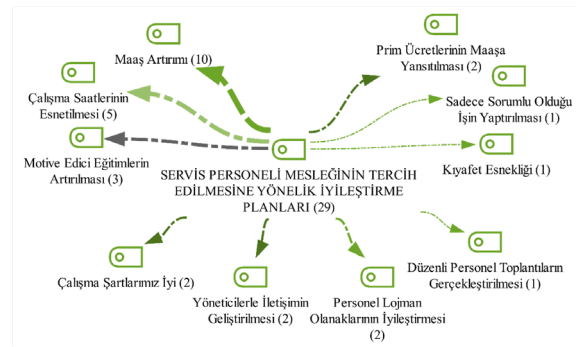
Şekil 10'da yer alan kodlar incelendiğinde servis personeli mesleğinde yapılabilecek iyileştirmeler kategorisinde toplam yedi ayrı kod belirlenmiştir. Bu kodlar içerisinde katılımcıların sıklıkla maaşların tatmin edici olması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılar, çalışma saatlerinin personeli tatmin etmesi gerektiğine ve işletme içi eğitimlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının önemine değinmişlerdir. Katılımcıların bu konuya ilişkin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

K19: Bence bütün işletmelerde *personel, söylenen saat dışında çalıştırılmaması gerekiyor. Az paraya çok iş düşüncesinden uzaklaşılması* gerekiyor. Bilinçli bir yöneticinin olduğu yerde servis sektörü iyidir, geliştirilecek bir şey yoktur.

K4: Genel olarak *çalışma saatleri çok uzun onları kısıltabiliriz. Servis personeli maaşları yükseltilebilir. Terfi verilebilir.*

Yiyecek içecek işletmelerinin servis personeline sunduğu kariyer imkânlarının yanı sıra bireylerin servis personeli mesleğini tercih etmesi noktasında yapılacak olan iyileştirmeler kritik öneme sahiptir. Bu nedenle işletmelerin hangi konularda iyileştirme planları yaptıklarını öğrenmek amacıyla katılımcılara "İşletmenize yönelik yiyecek içecek servis personeli çalışma şartlarında yeni iyileştirme planlarınız var mı?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar analiz edilerek şekil 11'de yer alan kod haritası oluşturulmuştur.

ŞEKİL 11 | Yiyecek İçecek Servis Personeli Mesleğinin Tercih Edilmesine Yönelik İyileştirme Planları Kod Haritası



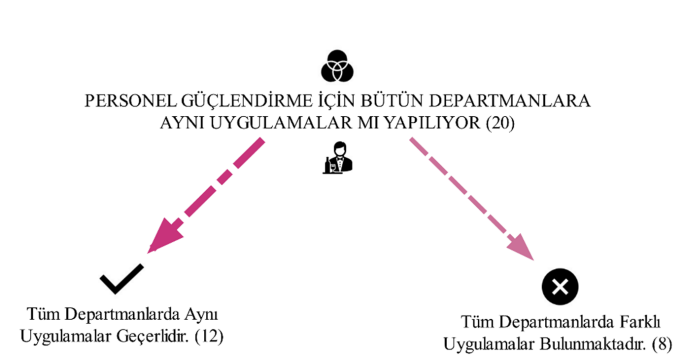
Şekil 11'de yer alan kod haritası incelendiğinde servis personeli mesleğinin tercih edilmesine yönelik iyileştirme planları kategorisinde toplam 10 ayrı kod belirlenmiştir. Bu kodlar içerisinde katılımcıların sıklıkla işletmelerinde maaş artırımına ilişkin planlamalar yaptıklarını söyledikleri görülmektedir. İkinci sırada ise çalışma saatlerinin esnetilmesine ilişkin çalışmaların yapıldığı ifade edilmiştir. En az belirtilen kodlar ise, kıyafet esnekliği, düzenli personel toplantılarının gerçekleştirilmesi ve personele sadece sorumlu olduğu işin yaptırılmasına ilişkin kodlardır. Bu konuya ilişkin K8 ve K14 görüşlerini şu şekilde belirtmektedirler.

K8: İstanbul'da da göreceğiniz çoğu işletmenin hayata geçirdiği gibi 2 gün izin sistemini kurmaya çalışıyoruz, *aldıkları maaşlarla personellerimizin hayat kalitelerini yükseltmeye yönelik iyileştirme yapmaya* çalışıyoruz.

K14: *Ücret ve çalışma saatlerinin iyileştirilmesi dışında meslekle ilgili motive edici eğitimlerin yapılması* planlanmaktadır.

Personel güçlendirmeye ilişkin işletmelerin her departman için farklı uygulamalar belirleyip belirlemediğinin öğrenilmesi amacıyla katılımcılara "Otel işletmenizdeki personel güçlendirme için bütün departmanlara aynı uygulamalar mı yapılıyor?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler şekil 12'de yer alan kod haritasında verilmektedir.

ŞEKİL 12 | Personel Güçlendirme İçin Departmanlarda Gerçekleştirilen Uygulamalara İlişkin Kod Haritası



Şekil 12'de yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların 12'sinin tüm departmanlarda aynı uygulamaların geçerli olduğunu belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların 8'i ise departmanlar arasında farklı uygulamaların bulunduğunu ifade etmektedir. Görüşmelerin gerçekleştirildiği katılımcılardan K16 ve K15'in bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda sunulmaktadır.

K16: Departmanlar arasında *ayrım yok işletmeler bir bütündür*. Her departmana eşit davranılıyor.

K15: Her departmanın uygulamaları birbirinden farklı olmalıdır. *Mutfaktaki iyileştirmeler ve servis alanındaki iyileştirmeler birbirinden farklı olacaktır.*

## SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte yiyecek içecek işletmeleri arasında yaşanan rekabetin artış göstermesi işletmeler açısından istikrarlı çalışma ortamlarının oluşturulması ve kaliteli insan kaynaklarının korunması önem kazanmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde servis personeli,

işletmenin misafire görünen yüzü olarak bilinmektedir. Misafirin işletmenin kapısında karşılanmasından uğurlanmasına kadar geçen süre içerisinde sunulan hizmetin eksiksiz bir şekilde tamamlanması yiyecek içecek servis personeline bağlıdır. Bu nedenle görev ve sorumluluklarını bilen yiyecek içecek servis personelinin işe alınması, yetiştirilmesi ve işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanması, işletmenin başarısı açısından önemli bir unsurdur. Personelin işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanması çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Özellikle personelin kariyer beklentilerinin karşılanması, motive edilmesi, iş doyumunun sağlanması ve geliştirme ve gelişme olanaklarına ilişkin çeşitli imkânların sunulması, ödül programlarının düzenlenmesi ve performansa bağlı değerlendirmelerin gerçekleştirilmesi gibi faktörlerin personelin işletmeye olan bağlılık düzeyini artırmada etkili olduğu görülmektedir. Yiyecek içecek servis personeli mesleğinde işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında çeşitli stratejilerin geliştirilmesi ve çalışanın bu işi yükselebileceği bir meslek olarak görmesinin sağlanması gerekmektedir.

Yiyecek içecek sektöründe servis personeli mesleğinin mevcut durumunun ortaya konulması ve işgücü sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında hangi faaliyetlerin gerçekleştirildiğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde yeterli sayıda nitelikli servis personeli bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda işletmelerin yiyecek içecek servis personelinin eğitmek için değil günü kurtarmak için işe aldıkları ve personelin saygı görmediğini düşünmesi bakımından işi tercih etmediği görülmektedir. Yiyecek içecek servis personeli mesleğinin tercih edilme durumu incelendiğinde meslek olarak tercih edilmediği bunun sebebi olarak ise servis personeli mesleğinin ara meslek olarak görüldüğü, insanlarla iletişimde zorlandığı, ağır iş yükünün bulunduğu, yıpranma payının yüksek olduğu, uzun çalışma saatleri ve ücret yetersizliğinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulguların Dermody vd.'nin (2004) çalışmalarında elde ettiği sonuçlarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yiyecek içecek servis personeli mesleğini tercih eden bireylerin demografik özellikleri incelendiğinde yoğunlukla bekâr, erkek ve genç bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu bireylerin mesleği tercih etme sebeplerine bakıldığında ise ilk sırada maddi ihtiyaçların bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda kısa süreli para kazanma ve staj eğitimlerini tamamlama amacıyla bu mesleği tercih etmektedirler. Çalışma kapsamında elde edilen bu bulguların Clayton, Clegg Smith, Neff, Pollack ve Ensminger'nin (2015) yaptıkları çalışmanın bulgularıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Yiyecek içecek sektöründen servis personeli ve işletme arasında kurulan iletişim, karşılıklı beklentilerin karşılanması açısından kritik öneme sahiptir. Bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda personel veya işletme açısından çeşitli problemler gündeme gelmektedir. Bu bağlamda yiyecek içecek işletmeleri ve servis personeli arasında yaşanan problemler arasında sıklıkla disiplin, misafirlerle iletişim, maaş ve işletmeye sadakat konusunda yaşanan sorunların ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışmada elde edilen bu sonuçlar, Susskind'in (2010) ve Han, Kim ve Kang'ın (2017) çalışmalarında elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Disiplin sorunları kapsamında personelin kişisel bakımına dikkat etmemesi, işe zamanında gelmemesi, iş sorumluluklarından kaçınması gibi davranışların bulunduğu belirtilmektedir. Bu sorunların giderilmesi ve personelin devamlılığının sağlanması açısından çeşitli motive edici faktörlerin personele sunulduğunu söylemek mümkündür. Bu faktörler içerisinde esnek çalışma saatleri, özel gün kutlamaları ve promosyonun ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Bu durum Curtis, Upchurch ve Severt'nin (2009) çalışmasında elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Yiyecek içecek servis personelinin işten ayrılma sebepleri incelendiğinde ilk sırada yetersiz ücretin bulunduğu görülmektedir. Kaur'un (2017) çalışmasında elde ettiği yetersiz ücretin personelin işten ayrılmasında etkili olduğu sonucuyla benzerlik göstermektedir. İkinci sırada ise kariyer beklentilerinin karşılanmaması ve ağır iş yükünün bulunması, servis personelinin işten ayrılma niyeti noktasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Yiyecek içecek sektörü içerisinde işletmelerin servis personeline sunduğu kariyer imkanlarına bakıldığında yetenek ve başarıya bağlı olarak unvan değişikliğine gidildiği, mesleki ve yabancı dil eğitimlerine önem verildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yiyecek içecek sektörü içerisinde servis personeli mesleğine talebi

artırmak amacıyla hangi konularda iyileştirme çalışmaları yapılması gerektiğine bakıldığında maaşların tatmin edici olması gerektiği, çalışma saatlerinin personeli tatmin etmesi gerektiği ve işletme içi eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması gerektiği görülmektedir. Çalışmada elde edilen bu bulgunun Irshad ve Afridi'nin (2011) ve Kim ve Jogaratnam'ın (2010) çalışmalarının bulgularıyla uyumlu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yiyecek içecek servis personeli mesleğinin tercih edilmesi için ise maaşların artırılması, çalışma saatlerinin esnetilmesi ve motive edici eğitimlerin artırılması noktasında iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirme bakımından farklı departmanlarda gerçekleştirilen uygulamalar incelendiğinde tüm departmanlarda aynı uygulamaların yapıldığı ve işletmelerin kendilerini bir bütün olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar bağlamında otel işletmelerinin nitelikli yiyecek içecek servis personelinin bulma ve işgücü sürdürülebilirliğini sağlama noktasında, tatmin edici maaş verilmesi, çalışma saatlerinin personel tarafından da kabul edilebilir bir düzeye getirilmesi, verilecek eğitimlerle personel güçlendirmenin sağlanması, zamanında takdir etme ve görevde yükselme imkânlarının sağlanması, özlük haklarının verilmesi ve personel lojmanı, ulaşım, kıyafet vb. desteklerin sağlanması ve personel sadakatinin sağlanabilmesi için çalışmalarda bulunulması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- [1] Boles, J. S., Ross, L. E. ve Johnson, J. T. (1995). Reducing Employee Turnover Through The Use of Preemployment Application Demographics: An Exploratory Study. *Hospitality Research Journal*, 19(2), 19-30, <https://doi.org/10.1177/109634809501900203>.
- [2] Buck, J. M. ve Watson, J. L. (2002). Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3), 175-193. Advance online publication. doi:10.1023/A:1017916922194.
- [3] Chacrabarty, T., Mishra, N., Ganguly, M. ve Chatterjee, B. (2023). *Human Resource Management in a Post-Epidemic Global Environment, Roles, Strategies, and Implementations*. Canada: Apple Academic Presses.
- [4] Chew, J. ve Chan, C. C. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29, 503-522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>.
- [5] Clayton, M. L., Clegg Smith, K., Neff, R. A., Pollack, K. M., ve Ensminger, M. (2015). Listening to Food Workers: Factors That Impact Proper Health and Hygiene Practice in Food Service. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 21(4), 314-327.
- [6] Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. ve Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2), 119-129.
- [7] Collins, A. B. (2007). Human Resources: A Hidden Advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19(1), 78-84, <https://doi.org/10.1108/09596110710724189>.
- [8] Curtis, C. R., Upchurch, R. S. ve Severt, D. E. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), 253-269.
- [9] Das, B. L. ve Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- [10] Deery, M. (2008). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.
- [11] Dermody, M. B., Young, M. ve Taylor, S. L. (2004). Identifying Job Motivation Factors Of Restaurant Servers: Insight For The Development of Effective Recruitment and Retention Strategies. *International journal of hospitality & tourism administration*, 5(3), 1-14.
- [12] Han, S. J., Kim, W. G. ve Kang, S. (2017). Effect of Restaurant Manager Emotional Intelligence and Support on Front-Of-House Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29 (11), 2807-2825. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0641>.
- [13] Hausknecht, J. P., Rodda, J. ve Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>.
- [14] Hussain, T. ve Rehman, S. S. (2013). Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625-3633.
- [15] Irshad, M. ve Afridi, F. (2011). Factors Affecting Employees Retention: Evidence From Literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(2), 307-339.
- [16] James, L. ve Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79-87.



- [17] Jerez Jerez, M. J., Melewar, T. C. ve Foroudi, P. (2021). The effect of waiters' occupational identity on employee turnover within the context of Michelin-starred restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Advance online publication. doi: 10.1177/10963480211034903.
- [18] Kaur, R. (2017). Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 161-174.
- [19] Kim, K. ve Jogaratnam, G. (2010). Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in The Hotel and Restaurant Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>.
- [20] Kossivi, B., Xu, M. ve Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261-268. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.45029>.
- [21] Laxman Giri, Y. (2008). *Human Resource Management: Managing People at Work*. Mumbai: Pragati Book Center.
- [22] Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D. ve Neale, N. R. (2016). Work Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Comparison Between Supervisors and Line-Level Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(4), 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>.
- [23] Lynn, M. (1996). Seven Ways to Increase Servers' Tips. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Advance online publication. doi:10.1177/001088049603700315
- [24] Mehta, M., Kurbetti, A. ve Dhankhar, R. (2014). Review Paper-Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal*, 2(2), 33-49.
- [25] Phillips, J. J. ve Connell, A. O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*. Burlington: Routledge.
- [26] Prakash, K. ve Philimis, J. (2022). Employee Retention: A Review of literature. *Specialis Ugdymas*, 2(43), 2194-2204.
- [27] Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.
- [28] Sandhya, K. ve Kumar, D. P. (2011). Employee Retention by Motivation. *Indian Journal of science and technology*, 4(12), 1778-1782.
- [29] Self, J. T. ve Dewald, B. (2011). Why do employees stay? A qualitative exploration of employee tenure. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12(1), 60-72.
- [30] Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
- [31] Staniec ve Kalińska-Kula (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33-45. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.04
- [32] Susskind, A. M. (2010). Guest service management and processes in restaurants: What we have learned in fifty years. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 479-482.
- [33] Wildes, V. J. (2007). Should I stay or should I go? Motivation to work in foodservice. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(3), 286-294.
- [34] Wildes, V. J. ve Parks, S. C. (2004). Internal service quality: Marketing strategies can help to reduce employee turnover for food servers. *International journal of hospitality & tourism administration*, 6(2), 1-27.
- [35] Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.