

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK ve İÇECEK
BÖLÜMÜNDE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: İZMİR İL
MERKEZİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK
BİR UYGULAMA

Çinuçen OKAT

Danışman
Prof. Dr. Nilüfer KOÇAK

İZMİR-2015

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2009801311

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Çinuçen OKAT
Tez Başlığı : Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: İzmir İl Merkezinde Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama
Savunma Tarihi : 14.07.2015
Danışmanı : Prof.Dr.Nilüfer KOÇAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Nilüfer KOÇAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Turgay BUCAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Zafer ÖTER	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	
Oybirliği ☒		
Oy Çokluğu ☐		

Çinuçen OKAT tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: İzmir İl Merkezinde Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama" başlıklı Tezi ☒ / Projesi ☐ kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: İzmir İl Merkezinde Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Çinuçen OKAT

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Çalışanların Tükenmişlik
Düzeylerinin Belirlenmesi: İzmir İl Merkezinde Beş Yıldızlı Otellere Yönelik
Bir Uygulama
Çinuçen OKAT**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Özellikle hizmet sektöründe ve insanlarla yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı meslek gruplarında daha çok görülen tükenmişlik sendromu, bireyde ruhsal ve fiziksel olarak enerjinin tükenmesi olarak ifade edilmektedir. Otel işletmelerinin emek yoğun, dinamik, yorucu ve sistemin her alanında yoğun insan ilişkilerini gerektiren yapısından dolayı otel işletmeleri çalışanları tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Sonuçları itibariyle tükenmişlik sendromu, çalışanların verimliliğinde dolayısıyla da işletmelerin hizmet kalitesinde ve başarısında olumsuz etkileri vardır. Bu nedenle otel işletmeleri, çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olan faktörlerin araştırılmasına önem vermeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında belirlenmesidir. Ayrıca yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. İzmir ilinin merkez ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen alan araştırmasında anket tekniği kullanılmıştır. 230 geçerli anketin analizi sonucunda, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyut tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü

alışanlarının; yaşı, eğitim durumu, turizm sektöründeki mesleki deneyimleri, işletmedeki pozisyonları, işletmedeki ve mevcut pozisyonadaki çalışma süreleri, günlük çalıştıkları saat süreleri, aylık kazanç durumları ve iş değiştirme istekleri ile tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tkenmişlik, Otel İşletmeleri, Yiyecek ve İçecek Bölümü alışanları

ABSTRACT

Master's Thesis

Determination of Burnout Levels of Food and Beverage Department Employees in Hotel Operations: An Application on Five Star Hotels in the City Center of Izmir Çinuçen OKAT

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

Burnout syndrome has been defined as a mental and physical energy exhaustion observed more commonly in the service industry and among occupational groups where intensive face to face relationship with individuals is necessary. Due to the labor- intensive and dynamic nature, and tiresome structure of hotel operations with the necessity of intensive human relationships in all areas, hotel employees face burnout syndrome. Burnout syndrome results negative impact on productivity of employees as well as on service quality and success of businesses. For this reason; hotel companies must investigate the factors that cause burnout syndrome on their employees.

Aim of this research is to determine the emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment dimensions of burnout levels of food and beverage department employees in hotel operations. It is also analyzed whether demographics of food and beverage employees differentiate the burnout levels significantly. Field study has been conducted at five star hotels in Izmir city center and survey technique has been used. As a result of analysis of 230 valid questionnaires, it has determined that food and beverage employees' sub-dimensions regarding burnout level of emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment are at medium levels. Besides, statistically significant differences have been observed between food and beverage employees' average scores of burnout sub-dimensions according to

demographics such as; age, educational background, professional experience in the tourism industry, position in the company, working period in the company and position, hours they work per day, monthly income status and desire to change job.

Keywords: Burnout, Hotel Operations, Food and Beverage Department Employees

**OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜNDE
ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ:
İZMİR İL MERKEZİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
 GİRİŞ	 1

BİRİNCİ BÖLÜM

**OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜNE GENEL
BAKIŞ**

1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ	3
1.1.1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	7
1.1.2. Otel İşletmelerinin Örgüt Yapısı	9
1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜNÜN YERİ	13
1.2.1. Yiyecek ve İçecek Bölümünün Tanımı ve Önemi	13
1.2.2. Yiyecek ve İçecek Bölümün Örgüt Yapısı ve Görev Tanımları	17
1.2.2.1. Yiyecek ve İçecek Müdürü Görev Tanımı	19
1.2.2.2. Servis Bölümünde Görev Tanımları	20
1.2.2.3. Bar Bölümünde Görev Tanımları	23
1.2.2.4. Mutfak Bölümü Görev Tanımları	25

1.2.3. Yiyecek ve İçecek Bölümünde Çalışanların Genel Nitelikleri	26
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK ve OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜ İLİŞKİSİ

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	29
2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI	31
2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ	33
2.4. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	35
2.4.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler	35
2.4.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler	40
2.5. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	44
2.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	45
2.5.2. Pines Tükenmişlik Modeli	45
2.5.3. Edelwich Tükenmişlik Modeli	46
2.5.4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	47
2.5.5. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli	47
2.5.6. Leiter Tükenmişlik Modeli	48
2.5.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	48
2.5.8. Maslach Tükenmişlik Modeli	50
2.6. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	50
2.6.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Sonuçları	51
2.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Sonuçları	52
2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları	52
2.7. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	53
2.7.1. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri	53
2.7.2. Bireysel Düzeyde Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri	55
2.8. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜ ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜNDE
ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: İZMİR
İL MERKEZİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	66
3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	67
3.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	68
3.2.3 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	69
3.2.3.1 Maslach Tükenmişlik Ölçeği	69
3.2.3.2. Demografik Özellikler	70
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	70
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	71
3.4.1. Ölçeğin Geçerliliği	71
3.4.2. Ölçeğin Güvenilirliği	72
3.5 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	73
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI ve DEĞERLENDİRİLMESİ	77
3.6.1. Araştırmanın Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	78
3.6.2. Araştırmanın Örneklem Grubunun Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Bulgular	82
3.6.3. Demografik Değişkenler İle Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler İle İlgili Bulgular	87
3.6.3.1 Cinsiyet ve Tükenmişlik	87
3.6.3.2 Medeni Durum ve Tükenmişlik	88
3.6.3.3 Yaş ve Tükenmişlik	89
3.6.3.4. Eğitim Durumu ve Tükenmişlik	91
3.6.3.5. Turizm Eğitimi Durumu ve Tükenmişlik	92
3.6.3.6. Mesleki Deneyim Süresi ve Tükenmişlik	93
3.6.3.7. Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi ve Tükenmişlik	95
3.6.3.8. İşletmedeki Çalışma Şekli ve Tükenmişlik	96
3.6.3.9 İşletmedeki Pozisyon ve Tükenmişlik	97
3.6.3.10. Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Tükenmişlik	99

3.6.3.11 Haftada Çalışılan Gün Sayısı ve Tükenmişlik	101
3.6.3.12 Günlük Çalışılan Saat ve Tükenmişlik	103
3.6.3.13 Aylık Kazanç Durumu ve Tükenmişlik	104
3.6.3.14. İş Değiştirme İsteği ve Tükenmişlik	106
SONUÇ	109
KAYNAKÇA	119
EKLER	

KISALTMALAR

SPSS	Statistical Program for Social Science
ss	Sayfa Aralığı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Tükenmişlik Düzey Aralıkları	s.70
Tablo 3.2: Araştırmada Kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları	s.73
Tablo 3.3: Örneklemin Demografik Özellikleri	s.79
Tablo 3.4: Araştırmanın Örneklem Grubunun Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Görüşlerin Dağılımı	s.82
Tablo 3.5: Duygusal Tükenme Alt Boyutundaki İfadeler Ait Değerler	s.84
Tablo 3.6: Duyarsızlaşma Alt Boyutundaki İfadeler Ait Değerler	s.85
Tablo 3.7: Kişisel Başarı Alt Boyutundaki İfadeler Ait Değerler	s.86
Tablo 3.8: Örneklemin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri	s.87
Tablo 3.9: Örneklemin Cinsiyeti ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.88
Tablo 3.10: Örneklemin Medeni Durumları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.89
Tablo 3.11: Örneklemin Yaşları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.90
Tablo 3.12: Örneklemin Eğitim Durumu ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.91
Tablo 3.13: Örneklemin Turizm Eğitim Durumu ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.93
Tablo 3.14: Örneklemin Mesleki Deneyim Süreleri ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.94
Tablo 3.15: Örneklemin Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.95
Tablo 3.16: Örneklemin Mevcut İşletmedeki Çalışma Şekli ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.97
Tablo 3.17: Örneklemin Mevcut İşletmedeki Pozisyonu ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.98
Tablo 3.18: Örneklemin Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süreleri ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	s.100

Tablo 3.19: Örneklemin Haftada Çalışılan Gün Sayısı ile Tükenmişlik Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	s.102
Tablo 3.20: Örneklemin Günlük Çalışılan Saat Süresi ile Tükenmişlik Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	s.103
Tablo 3.21: Örneklemin Aylık Kazanç Durumları ile Tükenmişlik Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	s.105
Tablo 3.22: Örneklemin İş Değiştirme İsteği ile Tükenmişlik Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	s.106
Tablo 3.23: Örneklemin Ek Gelir Durumu ile Tükenmişlik Alt Boyutları	
Arasındaki İlişki	s.107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Büyük Otellerde Yiyecek İçecek Bölümünün Otel Organizasyonu İçinde Yapılanması	s.18
Şekil 2: İş Yüğü- Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi	s.41
Şekil 3: Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli Süreci	s.47

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)	ek s.1
EK 2: Kişisel Bilgi Formu	ek s.2
EK 3: Yaş Gruplarında Farklılaşmayı Gösteren Tukey Testi Tablosu	ek s.3
EK 4: Eğitim Düzeyleri Arasında Farklılaşmayı Gösteren Grup İçin Tukey Testi Tablosu	ek s.4
EK 5: Mesleki Deneyim Sürelerinde Farklılaştırmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu	ek s.5
EK 6: Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresinde Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu	ek s.6
EK 7: İşletmedeki Mevcut Pozisyonda Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu	ek s.7
EK 8: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süreinde Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu	ek s.8
EK 9: Günlük Çalışma Saatlerinde Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu	ek s.9
EK 10: Aylık Kazanç Durumunda Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu	ek s.10

GİRİŞ

Son yıllarda dünyada ortaya çıkan küreselleşme hareketleri, giderek zorlaşan rekabet koşulları, bilgi teknolojilerindeki takip edilemeyen yenilikler, artan müşteri talepleri gibi nedenlerden dolayı günümüz iş dünyası daha zor ve stresli bir hale gelmiştir. Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi olarak ifade edilen tükenmişlik sendromu, işletmelerde strese neden olan gerek işe ilişkin gerekse örgütsel faktörlerin uzun dönemli etkisi sonucunda ortaya çıkmakta ve günümüzde hem çalışanlar hem de işletmeler açısından iş yaşamını önemli derecede tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 131).

Tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve örgütle ilgili faktörler olarak ikiye ayrılabilir. Tükenmişliğe etki eden bireysel ve sosyal faktörler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, eğitim düzeyi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler gibi özellikler sıralanabilir. Tükenmişliğe etki eden iş ve örgütle ilgili faktörler olarak da; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler sayılabilir (Alimoğlu ve Dönmez, 2005: 550; Arı ve Bal, 2008: 136; Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Günümüzde artan rekabet koşulları altında faaliyet gösteren hizmet sektörü işletmelerinin, koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlamaları ve hizmet kalitelerinde fark yaratabilmeleri için en önemli unsur, sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmet kalitesinde insan faktörünün çok önemli olduğu alanlarda görülen tükenmişlik sendromu, işletmelerde sunulan hizmeti, hizmetin kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir (Kaçmaz, 2005: 29).

Hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde, otomasyonun kullanabileceği alanlar oldukça sınırlıdır. Diğer bir ifade ile bir dizi hizmet emek-yoğun bir biçimde üretilir ve tüketime sunulur (Yılmaz, 2005: 8). Otel işletmelerinin emek-yoğun bir sektörde olması ve insanın insana hizmet sunması özelliğinden dolayı otel işletmelerinde çalışanlarının tutum ve davranışları, üretilen mal ve hizmetin oluşumunda, sunum sürecinde ve nihai kaliteyi belirleyici olmasında önem kazanmaktadır (Kantarıcı, 1997: 5). Özellikle çalışanların verimliliğinde, iş tatmininde, kaliteli hizmet üretiminde, mesleki başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olan tükenmişlik sendromu, otel işletmeleri çalışanları açısından

üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

Otel işletmelerindeki çalışanlar, ağırlama ve diğer hizmet faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması ve sürekli insanlarla iletişim içinde olmaları, uzun çalışma saatleri, düşük ücret ve aşırı iş yükünden kaynaklanan stres, yetersiz ödüllendirme ve terfi olanaklarının azlığı gibi nedenlerden dolayı tükenmişlik olgusu sendromuna maruz kalabilmektedirler (Altay, 2009:2; Ersoy ve Utku, 2005: 45; Tepeci ve Bildir, 2003: 93). Dolayısı ile tükenmişlik konusunun otel işletmelerindeki çalışanlar açısından araştırılması ve bulguların değerlendirilmesi oldukça önemlidir (Türkmen ve Altuğer, 2011: 231).

Otellerin sunduğu hizmetler arasında misafirler tarafından en çok deneyimlenen ve eleştirilen bölüm olan yiyecek ve içecek bölümü ise, en çok istihdamın sağlandığı ve odalar bölümünden sonra en çok gelir getiren bölüm olması açısından büyük önem taşımaktadır (Sarıışık, 2012: 231-232). Bu tez çalışmasında otel işletmelerinin faaliyetlerinin başarısında büyük önem taşıyan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel işletmelerinin tanımı ve özellikleri, otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümünün yeri incelenmiştir.

İkinci bölümde; tükenmişlik kavramı, tükenmişlik boyutları, tükenmişlik belirtileri, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri konuları ile otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü ve tükenmişlik ilişkisi incelenmiştir.

Üçüncü bölüm çalışmanın araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde; İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan tüm beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının, tükenmişlik düzeyleri; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında belirlenmiş ve bu belirlenen tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜNE GENEL BAKIŞ

1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

Turizm endüstrisi içinde çok farklı yapıları barındırmaktadır. Olalı ve Korzay (1993: 5) turizm endüstrisini; “kâr amacı gütmeyen organizasyonları, pazarlama hizmetleri, konaklama hizmetleri, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşit etkinlikler gibi birbirinden farklı hizmet ve faaliyetleri bir şemsiye altında toplayan, koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir” diye tanımlamışlardır.

Turizm endüstrisinin bir kolu olan konaklama endüstrisi (Kaya, 2010: 220), konaklama, yiyecek içecek veya her ikisinin de beraber sunulduğu ticari kuruluşları kapsayan geniş bir yelpazeye sahiptir (Yılmaz, 2005: 4). Konaklama endüstrisi; “insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci olarak geçici konaklama, ikinci olarak ise yeme ve içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletmelerdir” diye tanımlanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 7).

Konaklama endüstrisi, turizm ve seyahat endüstrisini birlikte oluşturan ve bir araya gelmesine neden olan birkaç endüstriden biridir. Dünyada son yıllarda kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin düşmesi, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmelerinde artış görülmektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine sebep olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 142). Ayrıca konaklama işletmeleri, turistlere sunulan paket tatillerde en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Konaklama işletmelerinin bulunabilirliği ve kalitesi de turizm endüstrisinin başarısında oldukça önemlidir (Kainthola, 2009: 115).

Turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletme türlerinden biri olan otel işletmeleri ise ayrı bir öneme sahiptir. Otel işletmeleri, geçmişten günümüze şekil ve içerik olarak değişiklik göstermiş olsalar da çeşitli amaçlarla

seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli gereksinimlerini karşılayan birimler olarak kabul edilmektedirler (Kozak N., 2008: 1).

Olalı ve Korzay (1993: 25)'a göre “Otel, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir”. Kültür ve Turizm Bakanlığı ise 05.03.2011 tarihli düzenlemesinde 2634 sayılı “Turizm Teşvik Kanunu”na dayanan Turizm Tesislerinin Belgelendirmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik otelleri şu şekilde tanımlamıştır; “Oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir”(Resmi Gazete, 2011).

Otel işletmeleri turizm endüstrisinin önemli bir alt kolunu oluşturmaktadır. Oteller genellikle işletmelerin daha çok uzmanlaşmış bir türü olarak görülmektedir. Bir otel, kendi ürün ve pazarıyla, teknoloji ve yöntemleriyle bir işletmedir. Oteller, emek-yoğun özelliği içinde birçok pazara satış için değişik bileşenlerle çok çeşitli ürünleri satan, üretim ve satışı bir çatı altında birleştiren, satış noktasında ürün ve hizmetini satın alan müşterileriyle yakın bir temas içinde olan işletmeler olarak kabul edilmektedir (Batman, 2004: 81).

Otel işletmelerinin diğer endüstri işletmelerinden ayrılan kendilerine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Otel işletmelerini diğer işletmelerden belirgin bir şekilde ayıran temel özelliği, konaklamadır (Özel, 2012: 7-12). 1952 yılında bir araya gelen Uluslararası Otel Sahipleri Birliği hazırladıkları bir projede, otel kelimesinin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip işletmeler için kullanılmasını kabul etmiştir (Olalı ve Korzay, 1993: 23).

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda, beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.

- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör, onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilere tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurulmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda üzerinde durulan özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Halbuki, günümüzde modern lüks oteller kokteyl, konferans, ziyafet salonları, gece kulüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, seyahat acentaları, çeşitli eşya satan mağazalar gibi üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerinin her türlü gereksinimlerini karşılayan işletmeler olmaktadır (Aktaş, 2002: 26).

Otel işletmeleri diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayrı olarak aşağıda belirtilen özellikleri de taşımaktadır (Aktaş, 2002: 26; Şener, 2001: 14):

- **Otel İşletmeleri Zamana Duyarlıdır:** Otel hizmetini stoklama olanağı bulunmadığından üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle otelde aslında satılan zaman olmaktadır. Örneğin, gün içerisinde satışı yapılamayan bir odanın telafisi yoktur ve gelir kaybı olarak işletmeye yansır.
- **Otel işletmeleri Emek-Yoğun İşletmelerdir:** Otel işletmelerinde gerek hizmetlerin sunumunda gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde önemli ölçüde insan gücünden faydalanılır. Otel işletmelerinde otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanmasında ve servisinde, müşterilerin karşılanmasında büyük ölçüde insan gücünden yararlanılır. Bu nedenle otel işletmeleri emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.
- **Otel İşletmeciliği Dinamiktir:** Otel işletmeleri, hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde teknolojisi ve hizmet anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve modaya bağımlılığı fazla olan bir sektördür. Bu bakımdan otel işletmeleri, gelen müşterilerine teknik donanımı ve hizmet

kalitesi ile asgari konforu sağlayabilmelidir. Müşteriler sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler beklerler.

- **Otel İşletmeleri Günü 24 Saati Faaliyet Gösteren İşletmelerdir:** Otel işletmeleri müşterilerine haftanın 7 günü ve günün 24 saati kesintisiz olarak hizmet sunarlar. Müşterilerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak, dinlenme ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamak için otel işletmeleri ve çalışanları sürekli olarak hizmet vermeye hazır halde bulunmaları gerekmektedir.
- **Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler Bölümler ve Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektirir:** Otel işletmeleri birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu nedenle, otel işletmeleri çalışanlarının arasında karşılıklı yardımlaşmanın ve işbirliğinin olması zorunludur. Bu özellik otelin başarı ve başarısızlığını etkileyecektir. Örneğin banket satış bölümü ile yiyecek ve içecek bölümü yakın işbirliği içinde çalışmak zorundadır. Banket satış bölümünün gerçekleştirdiği bir organizasyondaki değişiklikleri zamanında yiyecek içecek bölümüne haber vermemesi, gerçekleştirilecek olan organizasyonda hatalara sebep olacaktır. Ya da restorandaki kötü servis otel müşterisinin tekrar o oteli tercih etmesini etkileyecektir.
- **Otel İşletmeleri Yüksek Sermayeye İhtiyaç Duyar:** Otel işletmelerinin kurulmasında ve faaliyetlerinin başlaması için yüksek miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Otel işletmelerinde sermayenin önemli bir bölümü sabit değerlere bağlanmıştır. Özellikle beş yıldızlı otellerin kurulmasında geniş araziye ihtiyaç duyulması veya kurulacak olan yerin arsa maliyetlerinin yüksek olması ve otel içi malzemelerinde fazlalığı sermaye ihtiyacını arttırmaktadır.

Otel işletmelerinin özelliklerini çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran önemli özelliklerden birisi, personelin çalışma alanı ile müşterinin kullanımına ayrılan mekânlar genellikle aynıdır. Diğer bir özellik ise, otel işletmeleri çalışanları ile otel müşterileri arasındaki ilişkinin yoğun olmasıdır. Otel işletmelerinde çalışanların büyük bir kısmı her an müşteri ile karşı karşıyadır. Başka bir önemli özellik de, otel işletmeleri çalışanlarının moral

durumu ile otel müşterilerinin tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki mevcuttur. Morali bozuk olan bir otel çalışanı işini o anda iyi bir şekilde yerine getirmeyeceği için, çalışanın psikolojik durumu hizmetin sunulduğu müşteriye de yansiyacaktır (Özel, 2012: 14).

1.1.1. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri, birçok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bu durumun temel sebebi, ülkelerin, farklı kültürel yapıları ve gereksinimleri nedeniyle farklı sınıflandırma yaklaşımlarını benimsemiş olmalarıdır (Özel, 2012: 7). Çeşitli yazarlar ve ülkeler tarafından değişik kriterlere ve otelcilik sektörünün ülkedeki özelliklerine göre yapılan otellerin sınıflandırılması şu şekilde verilmiştir (Aktaş, 2002: 29-30; Kozak N., 2008: 9-13; Özel, 2012: 8-12):

- **Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri:** Otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Bunlar merkezi oteller, kaplıca ve kür otelleri, sayfiye (kıyı) otelleri, kongre amaçlı oteller ve dağ ve spor amaçlı otel işletmeleri diye ayrılmıştır.
- **Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri:** Faaliyet süresi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılmasında, işletmenin hizmet verdiği süre temel alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bunlar bütün yıl açık olan ve mevsimlik (sezonluk) çalışan otel işletmeleri olarak ikiye ayrılmıştır.
- **Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Otel İşletmeleri:** Bu sınıflandırma, otel işletmelerinin ulaştırma araçları ile bağlantılarını ve onlara olan yakınlığını dikkate alarak yapılmaktadır. Bunlar; havaalanı otelleri, istasyon otelleri, kent merkezindeki oteller, liman otelleri ve karayolu otelleri diye ayrılmıştır.
- **Büyüklikleri Bakımından Otel İşletmeleri:** Otel işletmeleri için kullanılabilir oda sayısı, objektif bir büyüklük kıstası olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin sınıflandırılmasında büyüklüğe göre bir ayrıma gidilmesine neden olmuştur. Bu oteller küçük (100 ve daha az oda sayısı), orta (101 ile 300 oda arası) ve büyük (301 ve daha fazla oda sayısı) olarak sınıflandırılabilir.

- **Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri:** Bu sınıflandırmada otel işletmelerinin müşterilerinin gelir durumları ön plandadır. Uygulanan fiyata göre otel işletmeleri; ucuz, orta gelir grubuna hitap eden ve lüks olmak üzere üçe ayrılmaktadır.
- **Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri:** Bu sınıflandırmada kriter olarak otel işletmelerinin mülkiyet durumları göz önüne alınmaktadır. Bu sınıflandırma şeklinde otel işletmelerinin en fazla şahıs, şirket, kamu dernek, vakıf, sendika işletmeleri şeklinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.
- **Hukuki Bakımdan Bağlı Oldukları Statülere Göre Otel İşletmeleri:** Bu tür sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır. Türkiye’de bu sınıflandırma Belediye Belgeli ve Turizm İşletme Belgeli olarak ikiye ayrılmıştır. Belediye belgeli oteller nitelikli (birinci sınıf) ve niteliksiz (ikinci sınıf) olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Turizm işletme belgeli olanlar ise; 1’ den 5’ e kadar yıldızla derecelendirilmiştir. Yıldız sayısı arttıkça otelin kalitesi de artmaktadır.

Hukuki bakımdan sınıflandırma ülkemizde de kullanıldığından bu sınıflandırmanın sağladığı yararlar aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 1982’den aktaran Aktaş, 2002: 33).

- Bu sınıflandırma ulusal ve uluslararası seviyede turistlerin tercihlerinde kolaylık sağlar. Özellikle uluslararası rekabette derecelendirme seyahat acentelerine ve tur operatörlerine kolaylık sağlamaktadır.
- Uluslararası aynı sembollerle otellerin gösterilmesi ülkedeki turistik mal ve hizmetin kalitesini fiyatını açık olarak ortaya koymaktadır. Müşteriye fiyat ve kaliteyi karşılaştırabilme imkânı vermektedir.
- Hukuki bakımdan sınıflandırma müşterinin kandırılmasını engellenmesine yardımcı olmakla birlikte oteller arasında haksız rekabeti de önlemektedir.
- Kamu kurumlarınca hazırlanan rehberlerde otellerin sınıfı ve hizmet çeşitlerinin sembollerle verilmesi işlemi otellerin bedelsiz olarak yapılmasını sağlar.

- Son olarak işletmenin resmi olarak hangi düzeyde olduğunun bilinmesi, kamu yönetimince verilecek kredi ve teşviklerde daha rasyonel olunmasını sağlayacaktır.

Türkiye’de turizm işletme belgeli otellerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk düzenlemeler 1950’li yılların başlarına kadar gitmektedir. Ancak, otel işletmelerinin ilk kapsamlı sınıflandırılması, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’nu dayanak alarak 1983 yılında yürürlüğe sokulan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’dir. Bu yönetmelik ile birlikte otel işletmeleri bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olmak üzere sınıflandırılır ve her bir yıldızı alacak tesislerin taşıması gereken nitelikler ayrı ayrı açıklanır. Değişen koşullara ve ihtiyaçlara göre söz konusu yönetmelik günümüze kadar birkaç değişikliğe uğramıştır (Kozak N., 2009: 1).

1.1.2. Otel İşletmelerinin Örgüt Yapısı

Örgütlenme ya da organizasyon, işletmenin daha önceden belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için sahip olduğu araç–gereç, insan, ürün ve malzeme gibi kaynakların bir sistem içerisinde bir araya getirilerek düzenlenmesidir (Denizer, 2005: 26). Başka bir ifade ile örgütlenme, “işletmenin amacına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri görecekt kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamak” diye tanımlanabilir (Olalı ve Korzay, 1993: 295).

Bir işletmede çalışanların başarılı olabilmesi için gerekli otoritenin ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir. Biçimsel bir örgüt yapısı, işletmenin faaliyetlerini ve çalışanların hangi görev ve pozisyonda olduğunu anlamak için rehber olmaktadır (Yılmaz, 2005: 11). Örgütlerde, çalışanların belirli amaçlara ulaşması için birlikte çalışmalarını sağlayacak ortamın hazırlanması en önemli iştir. Özellikle, otel işletmeleri gibi ekip çalışmasının önemli olduğu işletmelerde çalışanlar arasındaki çalışma düzenin belirlenmesi işletme başarısında ve personel tatmininde önemli rol oynayan bir konudur (Nergis, 2012: 34).

Örgütlenme, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında, otel örgütlenmesi veya organizasyonu (Batman, 1999: 90);

- Otel amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Oteldeki temel işbölümün kararlaştırılması,
- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi
- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir.

Otel işletmeleri için standart bir örgüt yapısından söz etmek mümkün değildir. Zira bir otel işletmesinin örgüt yapısı işletmenin kuruluş yerine, büyüklüğüne, sınıfına, personel sayısına, çalıştırdığı personelin niteliğine, işletmenin sahiplik durumuna ve yöneticinin bilgi ve becerisine bağılı olarak farklılık gösterebilmektedir (Yılmaz, 2006'dan aktaran Sarıışık, 2012: 263).

İyi bir otel örgüt yapısı meydana getirilirken aşağıda belirtilen ilkeler kısaca şu şekilde sıralanabilir (Olalı ve Korzay, 1993: 295-298).

- Örgüt yapısı oluşturulmadan önce oteldeki tüm faaliyetler en ince ayrıntısına kadar incelenmeli, temel ve yan fonksiyonlar birbirinden ayrılmalı ve ayrı ayrı gösterilmelidir. Benzer faaliyetler bir grupta toplanmalıdır.
- Fonksiyonların tekrarından sakınılmalıdır. Örneğin; ücret işi hem personel hem muhasebe bölümünde yer almamalı, böylece aynı hizmet iki yerde tekrarlanmalıdır.
- Yönetici pozisyonunda olanların yüklendikleri işlerin sorumlulukları en iyi şekilde saptanmalıdır.
- Yetenekleri ve çalışma alanları belirlenmiş olan insanlara kendi yetenek ve çalışma alanları dışında işler verilmemelidir.
- İşler, belirli amaçlara en az zaman, enerji ve maddi kaynak ile ulaşılabilecek şekilde organize edilmelidir.
- Örgütlenme, otelin düzenli bir birlik ve topluluk içerisinde bulunmasını sağlayacak şekilde olmalıdır.
- Örgüt yapısı değişmez kabul edilmemeli, işletmenin ihtiyaçlarına göre faaliyetlerine göre yeni şekiller verebilmek mümkün olmalıdır.
- Örgüt yapısı, otel işletmesinde komuta birliğini sağlamalı her ast bir üstten komut almalıdır. Bu yetkinin verilmesi ve sorumluluğun saptanması için esastır.

- Otel içerisinde benzer işler toplanmalı ve bir kişinin sorumluluğuna verilmelidir.
- Görev, yetki ve sorumluluklar kesin olarak belirlenmeli birbirine eş olmalıdır
- Örgüt yapısı, kontrol etme olanağını vermelidir. Bu olanak fonksiyonların bölümlerinde toplanması ve her bölümde dengeli bir görev, yetki ve sorumluluğa sahip kişinin yönetici olarak görevlendirilmesi ile mümkün olur.

Önceleri küçük veya büyük tipik otel işletmelerinin örgüt yapısı; çok sayıda departmanın bulunması ve bu departmanlarında doğrudan doğruya otel müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermesi şeklindedir (Yılmaz, 2005: 12). Ancak günümüzde otel işletmelerinde çoğunlukla fonksiyonel faaliyetlere göre bölümlere ayırma kullanılır (Nergis, 2012: 35).

Otel işletmelerinin fonksiyonel faaliyetleri üç ana bölümde toplanabilir. Bunlar (Yılmaz, 2005: 13);

- Yiyecek-İçecek Bölümü,
- Konaklama Bölümü,
- Hizmet ve Destek alanlarıdır.

Otel işletmelerinde, başka bir örgüt yapısı modeli de gelir getirici faaliyet bölümleri ve destekleyici hizmet bölümleri şeklinde bir ayrımın yapılmasıdır. Ön büro ve yiyecek-içecek bölümleri gelir getiren temel bölümleri oluştururken; telefon, çamaşırhane, diğer müşteri hizmetleri gelir getirici yardımcı bölümleri oluşturur. Destekleyici hizmet bölümleri ise yönetim, pazarlama, müşteri ilişkileri, bakım ve güvenlik gibi bölümlerden oluşur (Nergis, 2012: 35).

Literatürde otel işletmelerini bölümlere ayırmada kullanılan diğer bir yöntem ise otel çalışanlarının müşterilerle olan etkileşim derecesine göre yapılır. Buna göre, ön plandaki veya arka plandaki bölümler olarak sınıflandırılmaktadır (Sarıışık, 2012: 262). Müşterilerle sıklıkla etkileşim halinde bulunan odalar bölümü ve yiyecek-içecek bölümlerinin yerine getirdiği faaliyetler ön plandaki operasyonlar olarak adlandırılır. Güvenlik ve kat hizmetleri gibi bölüm çalışanlarının müşterilerle etkileşim derecesi ise oldukça düşüktür (Nergis, 2012: 35).

Büyük ölçekli bir otel işletmesinin bölümleri kısaca şu şekilde sıralanabilir:

1. **Odalar Bölümü:** Otel işletmelerinde en çok personel istihdam edilen, otelin kalite standardını ve prestijini yansıtan bölümlerden birisi odalar bölümüdür

(Olalı ve Korzay, 1993: 356). Otel işletmelerinde gelir getiren bölümlerden biri olan odalar bölümü; ön büro, rezervasyon, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetlerden meydana gelmektedir (Kurgun, 2012: 229).

2. **Yiyecek ve İçecek Bölümü:** Otel işletmelerinde müşterilerin her türlü yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılayan bölümdür Bu bölümde restoran, mutfak, bar ve banket hizmetleri bulunabilmektedir (Kozak M.A., 2008: 35)
3. **Teknik Hizmetler Bölümü:** Bu bölümün temel görevleri bakım hizmetleri, onarım hizmetleri, tasarrufa yönelik hizmetler şeklinde özetlemek mümkündür. Bu bölüm otelin işler halde tutulması açısından temel departmanlardan birisidir (Batman, 1999: 135).
4. **Muhasebe Bölümü:** Muhasebe bölümünün iki temel görevi vardır. Birincisi alacakların hesabını yapmak ve finansal raporları hazırlamak, ikincisi de finansal raporların sonuçlarını kontrol etmektir (Batman, 1999: 127). Muhasebe bölümünün işlevini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için gelir ve giderlerin doğru tespit edilmesi, tüm işlemlerin belgeye ve prosedüre bağlanması gerekmektedir (Azaltun, 2012: 169).
5. **Satış ve Pazarlama Bölümü:** Otel işletmeleri açısından pazarlama; mevcut ve potansiyel müşterilerin turistik karakterli ihtiyaçlarının ve isteklerinin araştırılması, bunları tatmin etmek için gerekli ürün ve hizmet karmasının oluşturulması, oluşturulan bu karmanın fiyatlandırılması, tutundurulması ve satışına yönelik çabaların yürütülmesi diye tanımlanabilmektedir (Kozak M.A., 2008: 38). Bu bölümde satış yöneticisi, halkla ilişkiler, reklam ve kongre hizmetleri yer alabilir. Birçok büyük otelde ise rezervasyon bölümü de satış ve pazarlama bölümü adı altında görev yapmaktadır (Batman, 1999: 129).
6. **İnsan Kaynakları Bölümü:** Otel işletmelerinde bu bölümün temel görevleri iş gücü planlaması, iş analizi, işe alma, eğitim, kariyer planlama, personel değerlendirme, iş değerlendirme, ücret araştırmaları ve endüstriyel ilişkiler şeklinde özetlenebilir (Kozak M.A., 2008: 36).
7. **Güvenlik Bölümü:** Otelde oluşabilecek yangın, kaza, eşya kaybı, hırsızlık, ölüm ve benzeri olaylara karşı hazırlıklı olmak bölümün görevleri arasındadır (Batman, 1999: 134).

8. **Spa/ Wellness Bölümü:** İnsanların kendilerini bedensel, zihinsel ve ruhsal açıdan iyi hissetmesi için her türlü masaj, cilt bakımı, çamur ve yosun banyoları, küvet bakımları gibi doğal ürünlerle genellikle su kullanılarak yapılan sağlıklı yaşam yöntemleri bu bölümün kapsamına girmektedir. SPA/ Wellness merkezleri özellikle lüks otellerin bünyesinde yer almaktadır (Çetin ve Çolakoğlu, 2010: 804). Otellerin en önemli ek gelir kalemlerinden biri haline gelen SPA/ Wellness yatırımları, otellerin karlılığını yükselten bölümler arasında ilk sırada gelmektedir (Durna ve Babür, 2011: 92).

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümünün oda gelirlerinden sonra en büyük gelir kaynağını oluşturması (Olalı ve Korzay, 1993: 364) ve otellerin sunduğu hizmetler arasında konuklar tarafından en çok deneyimlenen ve eleştirilen yiyecek içecek hizmetleri otel işletmelerinin genel değerlendirilmesinde de önemli rol oynamaktadır (Sarışık, 2012: 261). Bu tez çalışmasının araştırma alanını oluşturması bakımından bir sonraki bölümde yiyecek ve içecek bölümünün otel işletmelerindeki yeri ve önemi kuramsal çerçeve içerisinde daha detaylı incelenmiştir.

1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜNÜN YERİ

1.2.1. Yiyecek ve İçecek Bölümünün Tanımı ve Önemi

Yiyecek ve içecek işletmeleri çok farklı alanlarda ve farklı niteliklerde servislerin yapıldığı pek çok türde işletme biçimini kapsamaktadır. Her bir yiyecek ve içecek işletmesi, hedeflediği müşteri kitlesinin istek ve arzularına göre hizmet türünü belirlemektedir. İnsanlara evlerinin dışarısında yiyecek ve içecek hizmeti sunan her yer veya her birim yiyecek ve içecek işletmeleri kapsamında değerlendirilebilmektedir (Denizer, 2005: 5).

Yiyecek ve içecek işletmeleri, “yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir” diye tanımlanmaktadır (Bölükoğlu, 1988’den aktaran Koçak, 2012: 1). Başka bir ifade ile yiyecek ve içecek işletmeleri genellikle seyahat eden kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamak ve bunun karşılığında belirli bir kâr elde etmek amacıyla kurulmuş olan işletmelerdir (Demirkol, 2004: 123).

Yiyecek ve içecek hizmeti sunan küçük veya büyük ölçekli birçok işletme çeşidi vardır. Bu işletmelerin bir bölümü birincil faaliyet alanı olarak müşterilere doğrudan yiyecek ve içecek hizmeti sunmayı belirlemişlerdir. Bu tür işletmelere örnek olarak, restoranlar, barlar otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümleri (oda servisi, banket, vb), fast-food işletmeler, kafeteryalar ve catering işletmeleri sayılabilir. Bunların dışında bazı işletmelerde ikincil faaliyet alanı olarak yiyecek hizmetleri vermektedirler. Örneğin; okullar sağlık işletmeleri, endüstriyel işletmeler, lokaller, askeriye, huzurevleri, ulaştırma işletmeleri, bünyelerinde barındırdığı ve çalıştırdığı insanların beslenme ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar (Koçak, 2010: 4).

Yiyecek ve içecek işletmeleri, yeme ve içme ile ilgili bağımsız olarak kurulan işletmeler olabildikleri gibi, otel işletmelerinin tamamlayıcı bir unsuru olarak da kurulabilmektedirler (Demirkol, 2004: 123). Başka bir ifade ile yiyecek ve içecek işletmeleri, otel işletmeleri bünyesi içinde hizmet veren işletmeler ya da otele bağlı olmadan bağımsız ticari kuruluşlar olarak da hizmet sunmaktadır (Akat, 2008: 88).

Bir otel işletmesinde yiyecek ve içecek bölümü, konukların yiyecek ve içecek ihtiyacını karşılayan bölüm olup, yiyecek ve içecek ürünlerinin tüketime uygun şekilde satın alınmasından; depolanmasına, hijyenik koşullarda hazırlanıp yenebilir şekle getirilmesine ve konuğa ikram edilmesine kadar olan bütün hizmetlerden sorumludur. Bu bağlamda otel işletmeleri bünyesinde bulunan restoranlar, pastaneler, barlar, büfeler, banket salonları, diskolar, gece kulüpleri gibi yiyecek ve içecek üretilen, ikramı yapılan tüm alanlar yiyecek içecek bölümü içerisinde yer almaktadır (Nazik ve diğerleri, 2012: 12).

Başka bir tanımda ise, genel olarak otel işletmelerinin çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında ve yiyecek içecek hizmeti verilen çeşitli yerlerde konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, korunmasını, depolarda saklanmasını ve hazırlanmasını gerçekleştiren bölüm olarak tanımlanabilmektedir (Sökmen, 2011a: 1).

Otel işletmeleri yiyecek ve içecek işletmeleri içerisinde diğerlerinden farklılık göstermektedir. Otel işletmeleri sadece yiyecek ve içecek hizmeti vermeyip, konuklarına konaklama hizmeti de vermesi nedeni ile diğer işletmelere göre farklılık göstermektedir. Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde gerçekleştirilen

faaliyetlerin çeşitliliğin fazla ve güç olması, son derece karmaşık faaliyetlerin gerçekleştiği bu bölümün örgüt yapısının çok iyi şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir (Sökmen, 2008: 271).

Büyük otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü iyi örgütlenir, başarılı bir iletişim sistemi kurulur ve bu sisteme göre yiyecek ve içecek bölümünde çalışan tüm personel sürekli olarak eğitilirse, yiyecek ve içecek bölümü otelin karlılığına büyük bir katkı sağlayabilir. Aksi halde otele büyük zararlar vererek otelin kapanmasına dahi sebep olabilir (Denizer, 2005: 19).

Yiyecek ve içecek hizmeti, birçok otelin odalar bölümünden sonra ikinci önemli faaliyet alanıdır. Odalar bölümünden sonra en çok gelir getiren bölüm olmasının yanında, bu hizmetlerde konaklama hizmetlerinden daha büyük oranda personelin çalıştırılması bunun nedenlerinden biridir (Sarıışık, 2012: 262). Yiyecek ve içecek hizmetlerinde fazla işgücü çalıştırılmasının nedenlerini Medlik (1997: 61) şu şekilde açıklamıştır. Birincisi odaların tersine, otellerde yiyecek ve içecek hizmeti, otelde konaklayan müşteriler kadar konaklamayanlara da sunulmaktadır. Ayrıca, bu hizmetler zengin banket faaliyetlerini de içermektedir. İkincisi yiyecek ve içeceklerin hazırlanması, oransal olarak yüksek işgücüne dayanmaktadır.

Gerek otel işletmeleri bünyesinde gerekse bağımsız olarak faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmeleri, hizmetler sektörü içerisinde yer aldıklarından sektörün bazı temel özellikleri burada karşımıza çıkmaktadır. Üretilen mal ve hizmetin dayanıksızlığı, stoklanamaması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve yoğun emek gücü gibi temel özellikler yiyecek ve içecek işletmelerinde de vardır (Özel, 2012: 12-13). Bunun haricinde yiyecek ve içecek işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı önemli özellikler vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Demirkol, 2004: 137):

- **Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Ürün Çeşidi Fazladır:** İşletmeler arasında yaşanan rekabetçi politikalar, sosyal olaylardaki gelişmeler ve müşterilerin taleplerindeki farklılıklar üretilip sunulan yiyecek ve içecek çeşitlerinin artmasına neden olmaktadır.
- **Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Emek ve Malzeme Yoğunluğu Fazla Olan İşletmelerdir:** Diğer sektörlerin aksine yiyecek ve içecek işletmelerinde belirli alanlar dışında otomasyona gidilmesi, üretilen mal ve hizmetin

özelliğinden dolayı imkânsızdır. İnsana hizmetin insan ile sağlandığı yiyecek ve içecek işletmelerinde, üretim büyük oranda emek gücü ile sağlanmaktadır. Yiyecek ve içecek işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler için kullanılan malzeme çeşitliliği de fazladır.

- **Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Örgütsel Yapı Diğer Sektörlerdeki İşletmelerden Farklıdır:** Yiyecek ve içecek işletmelerindeki farklılıklar, işletmelerin örgüt yapısını da farklılaştırmaktadır. Bir aile restoran işletmesinde yiyecek ve içecek sorumlusu olan kişi işletme sahibi iken, bir otel işletmesinde yiyecek ve içecek müdürü, banket servislerde ise banket müdürüdür.
- **Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması Önemlidir:** Hangi tür yiyecek ve içecek işletmesi olursa olsun her işletmenin ortak özelliklerinden birisi menü planlamasından satış noktasına kadar uzanan denetim sürecidir. Etkili bir menü planlaması hem maliyetler hem de müşteri isteklerinin ve memnuniyetinin sağlanması konusunda oldukça önemlidir.
- **Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Müşteri Tipleri Farklıdır:** Geniş bir yelpazede faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinin müşteri tipleri de farklılaşmaktadır. Neyin nasıl istendiği ve nelerin beklendiği soruları müşteri özelliklerini ortaya çıkarır. Müşteri ihtiyaçlarının belirleyen en önemli kriterler ise yaş, gelir, aile durumu, cinsiyet, milliyet, medeni durum ve eğitim düzeyidir.

İnsanların en temel fizyolojik ihtiyacının yemek ve içmek olduğu düşünüldüğünde yiyecek ve içecek işletmelerinin ne kadar önemli bir yere sahip olduğu açıkça görülmektedir. Farklı kültürlerin yaşam tarzını merak ettikleri için seyahat eden turistlere, yiyecek içecek işletmeleri hem içerisinde bulundukları yörenin yemeklerini hem de farklı kültürlerle ait yemekleri sunabilmektedirler. Bu nedenle gerek otel işletmeleri bünyesinde gerekse bağımsız olarak faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmeleri ülke tanıtımında da etkili olabilmektedirler (Demirkol, 2004: 125).

1.2.2. Yiyecek ve İçecek Bölümünün Örgüt Yapısı ve Görev Tanımları

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin güç ve sorumluluk isteyen işler olarak kabul edilmesinden dolayı bu işletmelerin örgüt yapısının düzgün bir şekilde oluşturulması önemlidir. Bu önemden dolayı hizmetlerin istenilen kalitede yürütülebilmesi, oluşturulacak örgüt yapısına, işe alınacak personelin bilgi, becerisine ve yönetim politikalarının etkin biçimde uygulanmasına bağlı bulunmaktadır (Nazik ve diğerleri, 2012: 12).

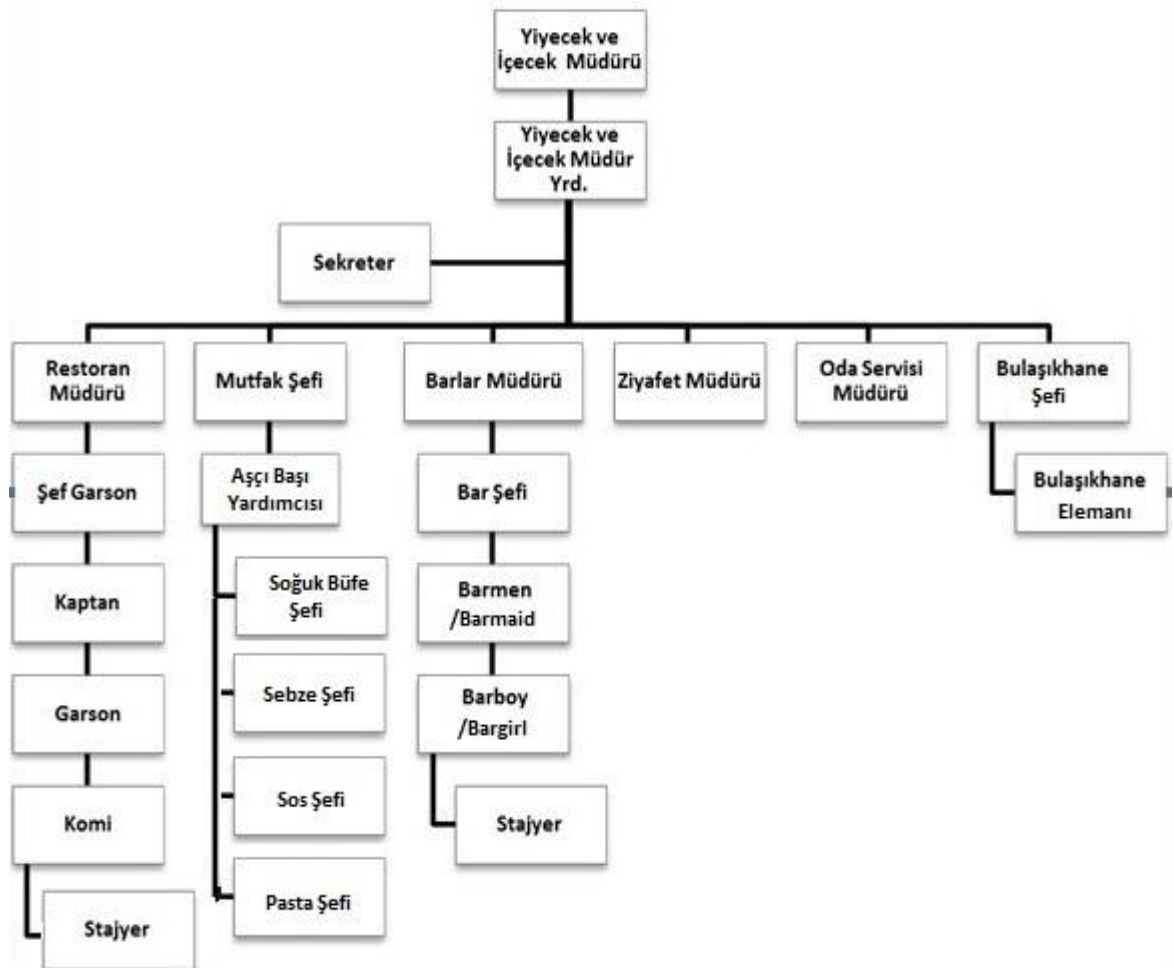
Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümünün örgüt yapısı, otel işletmesinin tipine, büyüklüğüne, kurumsal yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle yiyecek ve içecek bölümünün örgüt yapısını tüm otel işletmeleri için aynı sınıflandırmaya tabi tutmak oldukça zordur (Rutherford ve O'Fallon, 2007: 241).

Otel işletmelerinin büyüklüğü ve yıldız sayısı arttıkça, yiyecek ve içecek bölümünün önemi giderek artmaktadır (Sökmen, 2011b: 2) Başka bir ifadeyle otel işletmelerinin yıldız sayısı arttıkça, yiyecek ve içecek bölümün iş yükü de artmaktadır. Ayrıca istihdam edilen personel sayısı ve personelin görevleri de değişiklik göstermektedir. Örneğin; küçük bir otel işletmesinde ızgaracı şefi, sebze ve çorbacı şefi gibi belirli görevler için personel çalıştırmak gerekli olmayabilir. Çünkü bu işleri aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı veya mutfak komisi de küçük otellerde yerine getirebilmektedir (Nazik ve diğerleri, 2012: 13). Buna karşılık, büyük bir otel işletmesinin yiyecek ve içecek bölümünde ise daha fazla konusunda uzman personele ihtiyaç duyulacaktır.

Yiyecek ve içecek bölümünün örgüt yapısı oluşturulurken aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır (Sökmen, 2008: 273):

- Yiyecek ve içecek maliyet bölümü kendi içerisinde satın alma, teslim alma ve depolar olarak bölümlendirilebilir,
- Mutfak bölümü soğuk mutfak, sıcak mutfak, pastane ve bulaşıkhanesi olarak ayrılabilir.
- Servis bölümünde ise restoranlar, kafeler, barlar, ziyafet salonları, diskotek, gece kulübü, oda servisi ve benzeri olarak bölümlendirilebilir.

Şekil 1’de büyük ölçekli bir otel işletmesinin yiyecek içecek bölümü örgüt şeması verilmiştir (Denizer, 2005: 18; Sarıışık, 2012: 265).



Kaynak: Denizler, D. (2005). “*Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*”. 1 Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık. s.18; Sarıışık M. (2012). “Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi”. *Otel İşletmeciliği*, (Ed. Kozak, M.A.).ss.261-286, Ankara: Detay Yayıncılık. s.265

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinin örgüt şemalarında yer alan pozisyonların görev tanımlarını ve sorumluluklarını öncelikle belirtmek gerekir. Çünkü örgüt şemalarını bir diğer yönetim aracı olan görev tanımlarıyla desteklemek önemlidir. Görev tanımları, belirli bir pozisyona verilen görev ve sorumlulukların düzenli bir listesidir diye tanımlanabilir (Koçak, 2012: 36).

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının nitelikleri son derece önemlidir. Bundan dolayı görev tanımları yapılırken yiyecek ve içecek müdürünün görev tanımı ayrı açıklanmış sonra, bölümün içinde yer alan servis bölümü, bar bölümü ve mutfak bölümü olarak ayrı ayrı verilmiştir.

1.2.2.1.Yiyecek ve İçecek Müdürü Görev Tanımı

Bir otel işletmesi bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek birimlerinde servisin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden yiyecek ve içecek müdürü sorumludur (Ulama ve diğerleri, 2010: 232). Otelde bulunan diğer bölümlerin yöneticileriyle sıkı bir bilgi alışverişi içerisinde olması gereken yiyecek ve içecek müdürü, otel müşterilerinin ve işletme sahibinin beklentilerini bilmek ve bu beklentilere cevap verecek düzenlemeleri yerine getirmekten de sorumludur (Sarıışık, 2012: 266). Yiyecek ve içecek müdürünün belirli görev ve sorumlulukları şu şekilde özetlenebilir (Koçak, 2012: 38):

- Yiyecek ve içecek bölümüne bağlı çalışan personelin koordineli ve uyumlu olarak çalışmalarını sağlamak,
- İşletmenin veya bölümün optimum karlılığını sağlayacak yiyecek ve içecek ilgili işletme politikaları ve prosedürlerini belirlemek ve bölümünü bu doğrultuda yönetmek,
- Otel müşterilerine en iyi ve kaliteli servisi en düşük maliyetle sunulabilmesi için satın alma, hazırlama ve servis aşamalarında tüm faaliyetleri denetlemek ve yönetmek,
- Yiyecek ve içecek bütçesini hazırlamak ve onaylanan bütçe doğrultusunda faaliyetleri yönlendirmek,
- İşletmede veya yiyecek-içecek bölümünde çalışan personelin eğitimden geçirilmesini sağlamak.
- Bölümünün sorunlarıyla ilgilenmek ve çözüm yolları bulmak

- Menü hazırlık çalışmalarını sağlamak, Cost Controlle birlikte, menü fiyatlandırmasını yapmak.
- Demirbaş ve malzeme envanterinin kontrolünü, kayıp ve kırık olanlarına göre malzemenin analizini periyodik olarak yapmak.

1.2.2.2. Servis Bölümünde Görev Tanımları

Yiyecek ve içecek işletmelerinin emek yoğun yapısından dolayı ve işletmelerin hedeflerine ulaşması için çok sayıda insanın çalışması gerekmektedir. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin bu gerçeğin değişmesi beklenemez (Ninemeier, 1995: 23). Genel anlamda servis, herhangi bir ihtiyacın giderilmesi için yapılan çalışmaların tümünü ifade eder. Yiyecek ve içecek işletmelerinde servis ise, müşterilere yiyecek ve içeceklerin servis personeli tarafından, uygun takımlarla ve belirli bir servis yönteminin kurallarına göre sunma sanatı diye tanımlanabilir (Dahmer ve Kahl, 2009'dan aktaran, Ulama ve diğerleri, 2010: 228). Başka bir ifade ile servis, insanların dışarıda yemek ve içecek ihtiyaçlarını karşılamak için harcadıkları paranın karşılığında mutlu olmalarını sağlamak diye de açıklanabilir (Kotschevar ve Luciana, 2006: 3).

Mutfağın ve barın hazırladığı yemeği ve içecekleri otel müşterilerine sunan ve servisini yapan servis personeli müşterilerle yakın ilişki içerisinde ve çok çeşitli fonksiyon ve faaliyetleri vardır (Koçak, 2012: 40). Servisin başarıyla yürütülmesi ve hizmet sırasında çatışmaya neden olmaması için, servis personeli arasında sıkı bir iş bölümünün ve iş tanımı olarak adlandırılan görev tanımlarının çok iyi bir şekilde yapılması gerekir (Denizer, 1998: 96).

Servis bölümünde çalışanların genel görev tanımları şu şekildedir:

- **Restoran Müdürü (Restaurant Manager):** Restoranın tüm faaliyetlerinden, servis sisteminin organizasyonu ile yürütülmesinden sorumlu olan (Denizer, 1998: 91) restoran müdürünün başlıca görevleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Yılmaz, 2008: 12-13):
 - Yiyecek ve içeceklerle ilgili tüm bölümlerin yönetim ve denetimini sağlamak,
 - Personelin, çalışma saatlerini, haftalık ve yıllık izin programlarını hazırlamak,

- Bölümün teçhizat ve envanterinden sorumlu olmak,
- Yiyecek ve içecek müdürü denetiminde mutfak şefiyle birlikte kısa ve uzun vadeli menü planlamasının yapılmasına yardımcı olmak,
- Personelin eğitimi, işe alma, iş değiştirme ve görevlerinde yükselmeleri konusunda üstlerine önerilerde bulunmak,
- Müşterilerin şikâyetleri ile ilgilenmek ve çözüm yolları bulmak,
- Personeli içerisinde takım çalışması ruhunu geliştirmek ve diğer bölümlerle iş birliğine giderek koordinasyonu sağlamaktır.

• **Şef Garson (Head Waiter):** Büyük otellerde yiyecek ve içecek servisi ile ilgili bölümlerden birisinin restoran müdürüne karşı sorumluluğu olan şefi olarak tanımlanan head waiter'ın başlıca görevleri şu şekildedir (Koçak, 2012: 42-43):

- Yönetimi ile görevli bulunduğu bölümde, otel müşterilerine karşı işletmeyi temsil etmek,
- İşlerin aksamaması için personel arasında iş bölümü yapmak, eğitimleriyle ilgilenmek,
- Sorumlusu bulunduğu bölümün çalışmaları ile ilgili raporları üst makamlara iletmek,
- Müşterileri karşılamak, masalarına yerleştirmek, siparişlerini almak,
- Mutfak ve servis personeli arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Bağlı bulunduğu bölümde servis başlamadan önce meeting (açılış öncesi toplantı) yaparak personelin kıyafet ve temizlik kontrolünü yapmak, mesleki bilgisini ölçmek, günlük menü hakkında bilgi vermek ve VIP müşterileri hatırlatmaktır.

• **Şef Garson Yardımcısı (Captain):** Ülkemizde şef garson yardımcısı unvanı ile tanımlanan ve yiyecek- içecek servisi ile ilgili bölümlerden birisinin sorumlusu olan şef garsonun yardımcısı olarak çalışan servis personelidir (Koçak, 2012: 43). Başlıca görevleri şunlardır (Yılmaz, 2008: 15):

- Bağlı bulunduğu bölümde siparişin alınması, servisin yapılması ve boşların toplanmasını sağlamak,
- İdaresi altında bulunan personelin yönetim ve denetimini sağlamak,
- Müşteri şikâyetleri ile ilgilenmek ve memnuniyetini sağlamak,
- Personel eğitimi konusunda üstlerine yardımcı olmak,
- Otel içerisinde bulunan diğer bölümlerle işbirliğini sağlamaktır.

• **Garson (Waiter/ Waitress):** Bağlı bulunduğu restoranda yardımcısı ile birlikte 4-6 masadan oluşan bir postanın (garsonun sorumlu olduğu restoran bölümü ve masalar) sorumluluğunu üzerinde taşıyan servis personelidir. Başlıca görevleri ise şunlardır (Denizer,1998: 98):

- Müşterilerden işletmenin prensiplerine göre sipariş almak ve servisini yapmak,
- Sorumlu olduğu postasının servise hazır olmasını sağlamak ve servis sırasında postasını sürekli gözlemleyerek müşteri isteklerine cevap vermek,
- Servisin görgü kurallarına göre “güler yüzlü” olarak yapılmasını sağlamak,
- Bağlı bulunduğu bölümün servise hazırlanması sırasında servis elemanı yardımcılara (Komi) yardım etmek ve onların yaptığı işi denetlemek,
- Gerektiğinde müşterilere yemek ve içecek seçimi konusunda yardımcı olmak,
- Servis sonunda müşterilerden hesabı tahsil etmek,
- Gerektiğinde özelliği olan yemeklerin (tranche ve flambe vb.) hazırlamasını ve servisini yapmaktır.

• **Garson Yardımcısı (Komi):** Komi otelcilik meslek lisesi veya en az lise mezunu, turizm otelcilik mesleğini seven, fiziki yapısı bu mesleğe uygun ve belirli kültür seviyesine sahip, 18-20 yaşlarında bay ya da bayan elemanlardan seçilen kişilerdir (Denizer, 1998: 97). Başlıca görevleri ise şunlardır (Koçak, 2012: 45):

- Çalıştığı postanın temizliğini yapmak,

- Çalıştığı bölümün servise hazırlanmasını sağlamak,
- Boşları toplamak,
- Garsonun verdiği görev doğrultusunda masaya taşınması gerekeni taşımak,
- Kirli masa örtüleri ve peçeteleri temizleriyle değiştirmektir.

• **Stajyer:** Turizm ve otelcilik eğitimi gören öğrenciler ve mesleğe yeni başlamış vasıfsız kişilerdir ve başlıca görevleri şunlardır (Koçak, 2012: 45):

- Servis ile ilgili bilgi ve beceri kazanmak,
- Servis araç ve gereçlerinin temizliğini ve düzenini sağlamak,
- Boşları bulaşıkhaneye taşımak,
- İşletmeyi ve çalışma sistemini tanımak.

1.2.2.3. Bar Bölümünde Görev Tanımları

Otel işletmelerinde barlar; yiyecek ve içecek müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren, içeceklerin ve hafif yiyeceklerin hazırlandığı ve servise sunulduğu birimlerdir. Barların diğer yiyecek ve içecek bölümlerinden ayıran en önemli özelliği ise; servis bar hariç tüm içkilerin müşterinin gözü önünde hazırlanmasıdır (Denizer, 1998: 120). Barda çalışan personel de servis personeli arasında değerlendirilir. İçeceklerin hazırlanması ve servisinin verilmesini kapsayan birtakım özelliklere sahiptirler (Koçak, 2012: 46).

Barda çalışan personel servis bölümünde olduğu gibi “bar müdürü” aracılığıyla yiyecek ve içecek müdürlüğüne bağlıdır. Beş yıldızlı büyük şehir otelleri ile kıyı otelleri ve birinci sınıf tatil köylerinde farklı bar çeşitlerinin yer aldığı konaklama işletmelerinde tüm barların sorumluluğu bar müdürüne verilmelidir (Denizer, 1998: 117).

Bar bölümünde çalışan personelin görev tanımları şu şekildedir:

- **Bar Müdürü:** Bar müdürü, şehir merkezlerinde bulunan büyük otellerde, kıyı otellerinde en az 4 ve 5 değişik bar çeşidinin bulunduğu konaklama işletmelerinde barları organize eden, yöneten ve denetleyen kişidir

(Denizer, 2002: 216). Görev tanımı ise kısaca şu şekildedir (Sökmen, 2011a: 52):

- Barda satışa sunulacak içkilerin çeşitlerini, kokteyllerin reçetelerini hazırlamak ve servis şeklini belirlemek,
- Bar stoklarını belirlemek ve denetlemek,
- Bar maliyetlerini kontrol etmek,
- Bar personelinin çalışmalarını denetlemek,
- Bar bölümü ile ilgili yıllık bütçeleri hazırlamak ve yiyecek ve içecek müdürünün onayına sunmak,
- Bara gelen müşterilerin şikâyetleri ile ilgilenmek ve çözüm yolları bulmak,
- Bar personelinin eğitimi için programlar hazırlamak ve yürütülmesini sağlamaktır

• **Bar Şefi:** Barın idaresinden sorumlu olan bar şefi, birden fazla barı olan otel işletmelerinde içkilerin reçetelere uygun yapılmasını, müşterilere kusursuz hizmet verilmesini ve bar personelinin çalışmasını denetler. Başlıca görevleri ise şunlardır (Koçak, 2012: 46):

- Barların düzenli çalışmasını sağlamak,
- Bar personelinin çalışma saatlerini düzenlemek, haftalık veya aylık vardiya programlarını oluşturmak.
- Bar personelinin çalışmasını, disiplinini ve müşterilerle olan ilişkilerini kontrol etmek ve gerekirse müdahale etmek,
- Müşterilerin barla ilgili bütün istek ve sorunlarıyla ilgilenmek,
- Her ay barın genel sayımının yapılmasını sağlamak,
- Bar ekipmanlarının eksiksiz olmasını sağlamak,
- Bar personelinin eğitimiyle ilgilenmek,
- Diğer bölümlerle iş birliği içinde olmak, müşterilere en iyi hizmeti sunmak için bilgi alışverişi yapmak.

- **Barmen/ Barmaid:** Barmen veya Barmaid barın arkasında çalışan, müşterilere içki kokteyl hazırlayan ve servisini yapan kişidir ve başlıca görevleri şunlardır (Koçak, 2012: 46):

- Servis için ön hazırlık çalışmalarının yapılmasını sağlamak,
- Barda çalışan personelin çalışmalarını kontrol etmek,
- Barın temizliği ve düzenini sağlamak,
- Barın günlük ihtiyaçlarına göre eksiklerini tamamlamak ve servise hazırlamak,
- İçkileri, meşrubatları ve diğer malzemeleri sürekli kontrol etmek ve her zaman yeterli stokun olmasını sağlamak,
- Müşterilerin istediği içki ve kokteylleri hazırlamaktır.

- **Bar Komisi (Barboy/ Bargirl):** Barmenin yardımcısı olarak çalışan kişidir ve başlıca görevleri şunlardır (Sökmen, 2011a: 53):

- Barda eksilen içki ve malzemeleri gerekli yerlerden getirmek,
- Bar ve salonun temizliğini yapmak,
- Bardakları ve diğer bar malzemelerini temizlemek,
- Servis sırasında barmene yardımcı olmak,
- Düzenlenen eğitim programına katılmak,
- Üstlerin verdiği diğer görevleri yerine getirmek

1.2.2.4. Mutfak Bölümü Görev Tanımları

Otel işletmelerinin kalbi olarak nitelendirilen mutfak, otelde konaklayan müşterilerin beslenme ihtiyaçlarının karşılandığı bölümdür (Denizer, 1998: 103). Günümüzde otel müşterileri, otel işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesini değerlendirirken sadece odalar ve bu odalarda bulunan mobilyaları değerlendirmemekte, yiyecek ve içeceklerin kalitesi ile sunulan servisi de dikkate almaktadırlar. Kaliteli yemek üretimi otel müşterilerinin memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 43).

Mutfakta çalışan her personelin görev yeri çok önemlidir. Otel işletmesine gelen müşterilerin memnuniyetin yanında sağlığı, mutfakta çalışan personelin hijyen

koşullarda çalışmasına bağlı olduğu için, mutfak personeline düşen sorumluluk oldukça fazladır (Denizer, 1998: 103).

Mutfak personeli temel olarak yiyecek üretimiyle ilgilidir ve konuklarla temasları çok azdır. İşletmenin büyüklüğü ya da çeşidi ne olursa olsun mutfak personeline verilmesi gereken temel üretim görevleri vardır (Koçak, 2012: 39).

Mutfak bölümünde yer alan personelin bazı görev tanımları şu şekildedir (Koçak, 2012: 39):

- **Mutfak Şefi (Aşçı Başı):** Mutfak sorumlusudur. Mutfağı organize eder, yönetir, kontrol eder ve mutfak ile ilgili kararları alır. Menülerin oluşturulmasından, mutfağın düzeninden ve mutfakta çalışan personelden sorumlu kişidir.
- **Aşçı Başı Yardımcısı:** Mutfak şefinin yardımcısı olup, aşçı başının yokluğunda sorumluluğu alan kişidir. Bölüm ve mutfak içerisinde personel ilişkilerinden sorumludur.
- **Soğuk Büfe Şefi:** Mutfağın soğuk yemek bölümünden sorumlu olup, mezeler, zeytinyağlı yemekler, salatalar ile ilgilenir.
- **Sebze Şefi:** Sebze çeşitleri, garnitür çeşitleri, çorba çeşitleri ile ilgilenir
- **Sos Şefi:** Mutfakta kullanılan tüm soslardan, çorbalardan ve sosla hazırlanması gereken garnitürlerden sorumludur.
- **Pasta Şefi:** Mutfağın tatlı, pasta bölümünden sorumlu şeftir. Pastanede pasta çeşitleri, tatlı çeşitleri, meyve ve dondurma çeşitleri ile ilgilenir.

Bu pozisyonların dışında, kasaplar, fırıncılar, bölüm sorumlusu, bölüm şef yardımcısı, vasıflı personel ve stajyerler de mutfakta çalışan personel arasında yer alabilmektedir (Koçak, 2012: 40).

1.2.3. Yiyecek ve İçecek Bölümünde Çalışanların Genel Nitelikleri

Otel işletmelerinde çalışanların tutumları, diğer iş kollarına göre daha çok önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli otel müşterilerin temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında çok etkili olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 46).

Otel müşterileri ile en çok iletişim halinde bulunan bölümlerden biri olma özelliğinden dolayı, yiyecek ve içecek bölümünde çalışanların temel kurallara uyma, bilgiyi beceriyle birleştirme, olaylara anında adaptasyon olabilme ve kişisel yaratıcılığını gösterebilme gibi nitelikleri daha da anlam kazanmaktadır. Bir otel müşterisi sadece bir sofranın güzelliğinden değil aynı zamanda personelin maharetli çalışmasından da zevk almaktadır (Yılmaz, 2008: 8).

Bu bağlamda yiyecek ve içecek bölümünde çalışmak isteyen personelde aranan niteliklerin bazıları şunlardır:

- **Meslek Sevgisi, Bilgisi ve İş Disiplini:** Diğer iş dallarında olduğu gibi yiyecek ve içecek bölümünde çalışan personelin başarılı olabilmesi için mesleğini severek yapması çok önemlidir. Ayrıca çalışanın neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını birmelidir. Bunu yapabilmesi içinde çalışanın mesleği konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Bilgili çalışanın, hizmeti gereğince yerine getirebilmesi kadar, zamanında yapması da önemlidir. Bu da çalışanın sıkı bir iş disiplinine sahip olmasını gerektirir (Yılmaz, 2008: 9).
- **Düzgün ve Sağlıklı Bir Fiziki Görünüm:** Yiyecek içecek ve servis bölümü çalışanlarının dış görünüşleri çok önemlidir. Bu nedenle, personelin güler yüzlü, güven verici ve sakin olmaları gerekmektedir. Ayrıca, fiziksel kusurları da olmamalıdır (Aksakal ve Tavmergen, 2004: 230).
- **Genel ve Kişisel Temizlik:** Yiyecek ve içeceklerin üretimi sırasında gösterilmesi gereken özeni çalışan, kendi kişisel temizliğinde de göstermelidir. Temiz ve özenli giyimin, bir otel müşterisi üzerinde daima güven etkisi yaratacağı unutulmamalıdır (Yılmaz, 2008: 9).
- **Dürüstlük:** Her meslekte olduğu gibi yiyecek ve içecek bölümünde çalışan personelin taşıması gereken özelliklerden en önemlisidir. İşini dürüst bir şekilde yapan çalışan hem arkadaşları tarafından hem de işvereni tarafından beğenilir ve sayılır. Dürüst bir şekilde davrandığını hissettiren personel, müşterilerin güvenini kazanarak işletmeye de bu açıdan yararlı olmaktadır (Aksakal ve Tavmergen, 2004: 230).
- **Sabır ve Tolerans:** Yiyecek ve içecek bölümünde çalışan personel eğitimleri, dünya görüşleri, karakterleri ve beklentileri birbirinden oldukça farklı kişilerle her gün yüz yüze gelip onlarla sürekli ilişki içindedirler. Bölüm

Çalışanları birbirinden oldukça farklı nitelikteki müşterilere hizmet ederken onlardan gelecek istek ve itirazlara karşı anlayışlı ve sabırlı olmalıdır (Denizer, 1998: 102).

- **Dil Bilgisi:** Yiyecek ve içecek bölümüne farklı ülkelerden müşteriler gelebilmektedir. Bu nedenle özellikle müşteri ile direk iletişim içerisinde olan personelin en azından bir yabancı dili bilmesi gerekmektedir. Yabancı bir müşteriye onun dili ile servis yapmak hem onu kendi ülkesindeymiş gibi hissettirecek hem de eksiksiz bir servis yapılmasına yardımcı olacaktır (Aksakal ve Tavmergen, 2004: 230).
- **Nezakat ve Görgü Kuralları:** Özellikle sosyal ve kültürel yapısı farklı insanlarla karşı karşıya gelen yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının nezaket ve görgü kurallarını iyi bilmesi gerekmektedir (Denizer, 1998: 101). İşletmeye gelen müşterilere nazik davranmalı ve müşteriler arasında ayırım yapmaksızın aynı kaliteli servisi vermelidir. Personel müşterilerle konuşurken güler yüzlü, temkinli, sepatik ve sakın olmaya da özen göstermelidir (Aksakal ve Tavmergen, 2004: 230).

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümünde çalışan personelin mesleğini severek ve isteyerek yapması mesleklerinde başarılı olmasındaki en önemli unsurdur. Personelin mesleğini sevmeyerek yapması halinde ise, mesleğinde başarılı olması daha zor olacak ve içerisinde bulunduğu örgütün hedeflerine ulaşmasına da engel olabileceklerdir. Otel ve bölüm yöneticileri, personelin işini severek yapmasını sağlayacak gerekli yönetsel faaliyetleri gerçekleştirmelidirler. Otel işletmelerinin ve yiyecek ve içecek bölümünün genel özellikleri açıklandıktan sonra ikinci bölümde, tükenmişlik konusu ile otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü ve tükenmişlik ilişkisi kuramsal çerçeve içerisinde ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK ve OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK ve İÇECEK

BÖLÜMÜ İLİŞKİSİ

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Günümüz insanları için çalışma hayatı önemli bir yere sahiptir. Çalışma hayatında son yıllarda ortaya çıkan hızlı değişimler, yoğun iş ilişkilerini de ortaya çıkarmıştır. Bu ortamda çalışan bireyler, yoğun istekler ve çalışma şartlarının zorluğu karşısında bedensel ve zihinsel bir yorgunluk yaşamakta, kendilerine karşı olumsuz duygular geliştirmekte, işine ve çalışma arkadaşlarına karşı da olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir. Bireylerin içine düştükleri bu durum tükenmişlik olarak ifade edilmektedir (Güllüce ve Kaygın, 2013: 236).

Tükenmişlik günümüzde oldukça yaygın görülen bir sendrom olmakla birlikte, çalışanların büyük bir çoğunluğu yaşamlarının bir noktasında tükenmişlik sendromuna yakalanabilmektedir. Ancak bu durum birden bire ortaya çıkmamakta, yavaş yavaş gelişerek bireyin ruhsal dengesini bozup, iş, aile ve sosyal yaşamında önemli yaralar açmaktadır (Mestçioğlu, 2007: 1).

Tükenmişlik sendromuna yakalanmış kişilerde fiziksel ve ruhsal sorunların ortaya çıkmasıyla birlikte, bu durum kişilerinin davranışlarını etkilemekte ve hizmetlerini tam olarak yapmalarına engel oluşturmaktadır. Bunun neticesinde tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler başkalarına zarar verebilecek düzeye de gelebilmektedirler (Barutçu ve Serinkan, 2008: 541). Diğer taraftan, rekabetin yoğun olduğu ve müşteri memnuniyetinin en öncelikli konu olduğu hizmet sektörü işletmelerinde, tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların işletme amaçlarına hizmet etmesi çok kolay olmamaktadır (Altay, 2009: 2).

Tükenmişlik olgusu, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte; araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur (Budak ve Sürgevil, 2005: 95). 1974 yılında Freudenberg'in stresle ilgili yayınladığı çalışmasında ilk kez yer alan tükenmişlik kavramı, başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı, insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istek ve taleplerden dolayı ortaya çıkan tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Freudenberg, 1974'den aktaran Peker, 2002: 306).

Tükenmişlikle ilgili diğer tanımların bazıları ise şunlardır:

Swider ve Zimmerman (2010: 487) tükenmişliği; “Kişilerarası stresten doğan ve bireyin iş ve görevlerini, iş arkadaşlarını, müşterileri ve kendisini etkileyen bir psikolojik sendrom” olarak tanımlamıştır.

Demirtaş ve Güneş (2002: 122) tükenmişliği; “Öznel olarak yaşanan duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramı, işe, işyerine, çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum” olarak tanımlamıştır.

Ersoy ve diğerleri (2001: 1) ise tükenmişliği; “Kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesidir” şeklinde tanımlamıştır.

Spectors (1996: 293) tükenmişliği; “Bir işte belli bir süre çalışan bir kişinin başına gelebilecek, üzüntü veren ve bu kişide uzun süreli gerginlik yaratan bir psikolojik durum” olarak tanımlamıştır (aktaran Küçükaltan, 2009: 191). Kısaca tükenmişlik, bireyin zihninin, bedeninin ve ruhunun yitip giden topraklar gibi yavaş yavaş erozyona uğramasıdır (Küçükaltan, 2009: 192).

Ancak günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach tükenmişliği, “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982’den aktaran Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Tükenmişliğin birçok nedeni bulunmaktadır. Bireylerin tükenmişlik hissine kapılmasına neden olan faktörleri anlamak, iyileşme ve tedavi süreci açısından büyük önem taşımaktadır. Tükenmişliğin nedenlerini kısaca özetlemek gerekirse (Küçükaltan, 2009: 193):

- Kişilere ulaşamayacakları hedefler konması,
- Kişinin küçük işletmelerde çalışıyor olması,
- Çalışanların fazla iş yükü altında uzun süre çalışmaları,
- Çalışanların eve iş götürmeleri,
- İş yerinde düşük motivasyonlu kişilerle çalışma,
- Sosyal desteğin az olması,

- Yapılan işten memnun olunmaması,
- Çalışma koşullarının kötü olması,
- Çalışanlar arasında iletişim ve arkadaşlık düzeylerinin düşük olması,
- Kişinin hak ettiğinden daha az ücret aldığını hissetmesi,
- Ödüllendirmenin olmaması,
- İşin monoton olması,
- Bireyin kişisel gelişimine izin verilmemesi gibi nedenler sayılabilir.

Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörlerin bilinmesi, hem örgütler hem de bireyler açısından tükenmişliğin daha iyi tanınması ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından son derece önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23). Bu bağlamda, tükenmişliğe etki eden faktörleri bildikten sonra, tükenmişlik yaşayan bireyin hayatında meydana gelen değişimlerin tanımlanması da tükenmişlik ile mücadelede önemlidir.

2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI

Tükenmişlik kavramının boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. 1974 yılında Freudenberg tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu tanımlarken, 1981 yılında Maslach ve Jackson literatürde tükenmişlik ile ilgili adı geçen bu üç alt boyutu ortaya koyan akademisyenler olarak yer almışlardır (Arı ve Bal, 2008: 133).

Tükenmişlik yaşayan kişinin hayatındaki değişimleri ifade eden bu üç unsur şu şekilde açıklanabilir (Kayabaşı, 2008: 195; Türkmen ve Artuğer, 2011: 230).

Duygusal Tükenme: Duygusal tükenme tükenmişliğin bireysel ve stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402). Tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşeni olarak ifade edilen duygusal tükenme boyutu, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Duygusal açıdan yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Bahar, 2006: 18).

Duygusal tükenmişlik yaşayan birey; duygusal ve fiziksel yönden tüm gücünü kullanıp bitirdiğini, tükettiğini ve yorulduğunu hisseder. Sonuç olarak birey, içinde geçmişte olduğu kadar, hizmet verdiği kişilere karşı verimli ve üretken olmayacağını düşünür (Maslach ve Leiter, 1997'den aktaran Dağlı ve Gündüz, 2008: 14).

Cordes ve diğerleri (1997: 688), duygusal tükenmeyi yüksek derecede iş talebiyle ilişkilendirmişlerdir. Özellikle iş yükünün bireylerin performansını etkilediği bunun da belli bir süre sonra tükenmişliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin; yiyecek içecek işletmesinde devamlı arkadaşlarına yardım eden kişi bir süre sonra kendini aşırı zorlamasından dolayı yorulmaya başlayacaktır. Bu yorgunluk bir süre sonra çalışanda gerginlik, kızgınlık veya evde aşırı huzursuzluk olarak kendini gösterecektir.

Duyarsızlaşma: Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine karşı takındığı ilgisiz tavır ve duygular olarak tanımlanmaktadır (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2). Duyarsızlaşmada kişi çalıştığı kurumdaki çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Ayrıca, çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, umursamaz ve alaycı bir tutum sergilemeleridir. Aslında bu davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır (Kayabaşı, 2008: 195; Türkmen ve Artuğer, 2011: 230).

Bu savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çalışan, çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, çalışan ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu da ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Örneğin; çalışan artık yiyecek içecek işletmesindeki mesai arkadaşlarına veya müşterilere karşı ilgisiz olmaya başlamıştır. Kişi, arkadaşlarıyla dalga geçmeye veya alaycı bir tavır almaya da başlayabilir.

Düşük Kişisel Başarı Hissi: Kişinin kendisini başarısız ve yetersiz hissetme durumunu ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403). Zamanla işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz hissetme ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş gösterir. Harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş memnuniyeti düzeyini düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Kayabaşı, 2008: 195; Türkmen ve Artuğer,

2011: 230). Örneğin; yiyecek içecek işletmesinde çalışan artık işten soğumuş ve başarı duygusunu kaybetmiştir. Bu da kendisini yetersiz görmesine ve iş ilişkilerinde başarısızlık yaşamasına neden olacaktır.

2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu birdenbire ortaya çıkan bir durum değildir. Kişide yavaş yavaş gelişen ve bu gelişim sonucunda kendini gösteren bir belirtiler yumağıdır. Tükenmişlik yaşayan kişi genellikle, mesleki memnuniyetsizlik ve yorgunluk hissini yaşamaktadır. Ancak bu duyguları dile getirmenin zorluğu ve belirgin belirtilerinin olmaması, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Çam,1992'den aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

Tükenmişlik belirtilerinin dikkate alınmaması onun ilerlemesine ve başa çıkılmaz hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple tükenmişlik sendromu belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

Tükenmişlik, verilen hizmetlerin hem maddi hem de manevi yapısını bozduğu gibi bu sendromu yaşayan çalışanların sağlığında da olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Tükenmişliğin kişilerdeki belirtileri ise yapılan araştırmalara göre üç ana grupta toplanmıştır (Erdemoğlu Şahin, 2007: 15):

1. Fiziksel Belirtiler: Tükenmişlik yaşayan insanlar genellikle iş hayatlarının ilk senelerinde işinde yetenekli, kendisine oldukça güvenen, enerjisi yüksek, işe karşı oldukça hevesli, fazla mesaiye kalmakta sorun görmeyen ve uykusuzluklarına rağmen yüksek performans gösteren ve bunun için elinden geleni yapan çalışanlardır. Zaman içerisinde iş yerinde ortaya çıkan bazı nedenler, çalışanların fiziksel yapılarını bozmakta ve böylece çalışanların enerjisi tüketmeye başlamaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981'den aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 30).

Bedensel olan fiziksel belirtiler genel sağlıkla ilgili belirsiz şikâyetlerdir. Bu şikâyetler; kişilerde ciddi göğüs ağrıları, sık görülen baş ağrısı, solunum güçlüğü, vücutta uyuşukluk, genel olarak ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, kronik kalp rahatsızlığı, vücutta yorgunluk ve bitkinlik hissi, mide şikâyetleri, özellikle gece kas krampları, bel ağrısı, geceleri iyi uyuyamamak, çabuk hastalanmak ve sonuç olarak

hastalıklara karşı bağışıklığın azalması gibi değişik sorun ve yakınmalardır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 7; Izgar, 2001: 9).

2. Psikolojik (Duygusal) Belirtiler: Duygularla ilgili belirtiler daha kolay tanınırlar. Belirtileri ise kişinin kendini yalnız hissetmesi, karşısına çıkan sorunlara karşı umutsuzluk, aile içinde yaşanan sorunlar, gece uyku düzensizliği ve sık sık uyanmalar, işyerindeki veya çevresindeki insanlara karşı kızgınlık veya kırgınlık gibi olumsuz duygularda artış şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca diğer insanları eleştirme, aşırı hayal kırıklığı, alınganlık, insanlarla ilgilenmeme ve tek başına kalma hissi, çabuk sinirlenme, insanlara karşı daha cezalandırıcı olma, düşmanlık duygusunun artması, korku ve kaygı gibi belirtiler sıralanabilir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 77; Sabuncuoğlu, 1996: 151; Sürgevil, 2006: 21; Izgar, 2001: 9).

Bu belirtiler yaşanmaya başlandığında bireyin başarma duygusu zarar görmektedir. Birey artık bir şeyi başarmayla ilgili kendine güveni ve takdiri azaldığından tükenmişliğin belirtileri için uygun koşullar oluşur. Birey için artık bu durumdan kurtulmak çok daha zordur. Çünkü birey yaşadığı hayal kırıklığı, engellenme ve suçluluk duygusundan dolayı kendisinin başarısız ve işe yaramaz olduğuna inanmaya başlamıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31).

3. Davranışsal Belirtiler: Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay fark edilebilen tükenmişlik belirtileridir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31). Bu belirtiler; hatalar yapma, bazı işleri erteleme yada sürüncemede bırakma, işe geç gelme, izinsiz olarak yada hastalık nedeni ile işe gelmeme, işi bırakma eğilimi, hizmetin niteliğinde bozulma, işte ve iş dışındaki ilişkilerde bozulma, kaza ve yaralanmalarda artış, çalışma arkadaşlarına ve hizmet verilen kişilere, işe karşı alaycı bir tavır sergileme, işle ilgilenmek yerine başka işlerle vakit geçirme, çalışılan iş yerine karşı ilginin kaybı şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Kaçmaz, 2005: 30).

Yukardaki belirtiler nedeniyle hiç bir şekilde huzur bulamayan birey bir işten diğerine geçmeyi alışkanlık haline getirir ve karşılaştığı sorunları untabilmek için kendisini farklı alanlara yoğunlaştırır. Bunlar özellikle bireye zararlı olacak olan çok fazla ve sağlıksız yemek yeme, sağlığını tehdit edecek kadar çok çay ve kahve tüketme, kendisine zarar verecek alkol kullanımı veya tütün tüketimi şeklinde sıralanabilir. Bütün bunların yanı sıra uykusuzluktaki artış da bireyde rahatsızlık

yaratmaya başlar. Bu durumda birey sahip olunan gerginliği azaltabilmek için ilaç kullanımına ya da daha kötüsü uyuşturucu ilaç kullanımına başlar. Tüm bu gelişmeler bireyin sağlık sorunlarının daha da artmasına ve iş yerindeki veriminin düşmesine neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31).

2.4. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında birçok unsur etkili olabilmektedir. Bunlardan özellikle yaş, medeni durum, iş tecrübesi, eğitim düzeyi gibi sosyo-demografik faktörler ile iş yükü yoğunluğu, iş kaynaklarının bulunmaması, ödüller ve aidiyet gibi işle ilgili faktörlerin tükenmişlikle ilgisi saptanmıştır (Alimoğlu ve Dönmez, 2005: 550).

Tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve örgüt ile ilgili faktörler olarak ikiye ayrılabilir (Arı ve Bal, 2008: 136).

2.4.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Bireysel özellikler bireyin sahip olduğu özellikleri ifade etmektedir. Bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran bu özellikler, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler sayılmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 137).

Tükenmişliğe etki eden bireysel ve sosyal faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Cinsiyet: Cinsiyet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve cinsiyetteki farklılığın tükenmişliğe etki eden faktörlerden biri olup olmadığını ortaya koymak için birçok araştırma yapılmıştır. Fakat cinsiyet konusundaki araştırmalar tutarlı sonuçlar ortaya koymamıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 71; Saçlı, 2011: 17). Cinsiyetin tükenmişlikle olan ilişkisinin incelendiği çalışmalardan elde edilen bulgular arasında, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda bir farklılık göstermemelerine karşın, duygusal tükenmeyi kadınların; kişisel başarı duygusundaki azalmayı ise erkeklerin daha fazla yaşadıklarını göstermiştir (Ergin, 1992'den aktaran Çimen, 2000: 11). Ayrıca aynı meslekte çalışan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin farklı boyutlarını

farklı düzeylerde yaşadıkları da görülmektedir (Leiter ve Maslach,1988'den'aktaran Çimen, 2000: 11).

Zopiatis ve Orphanides (2009: 939) Kıbrıs'ta yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemek için yaptıkları çalışmada, kadınların duygusal tükenme boyutlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin ise daha düşük olduğu saptanmıştır. Üngüren ve diğerlerinin (2010: 2934) otel işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini tespit etmek için yaptıkları çalışmada ise, kadın çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının erkek çalışanların düzeyinden daha yüksek olduğu, kişisel başarı düzeylerinin ise aynı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat, Pelit ve Türkmen'in (2008: 131) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre çalışanların cinsiyetlerine göre tükenmişlik boyutları arasında önemli farklılıklar bulunamamış ve çalışanların cinsiyet ayrımı olmaksızın işlerinden birbirlerine yakın seviyede tükendikleri belirlenmiştir.

Yaş: Gençler ile ileri yaşta olanlar arasında da tükenmişliğin görülme düzeyinde farklılıklar görülmektedir. Gençlerin mesleğe ilk başladıklarında beklentilerinin yüksek olmasından dolayı daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır (Çimen, 2000: 10; Maslach ve diğerleri, 2001: 409).

Türkmen ve Altugur'in (2011: 243) İstanbul ve Ankara'da otel işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek üzere yaptıkları araştırmada ise, çalışanların yaşları ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. 23-27 yaş aralığında olanların diğer yaş gruplarına göre daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları, 43 yaş üzerindekiilerin ise en az duyarsızlaşmaya maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Kişisel başarı boyutunda ise, 43 yaş ve üzerindeki katılımcıların daha fazla kişisel başarı hedefledikleri, 23-27 yaş grubunun ise en az kişisel başarı oranında tükenmişlik yaşadıkları belirtilmiştir. Zopiatis ve Orphanides (2009: 939)'in araştırmasında ise, 40 yaş üzeri yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Medeni Durum: Maslach ve diğerleri ise (2001: 410) yapılan araştırmalarda, bekârların evlilere göre tükenmişliğe daha çok eğilimli olduklarını ve eşlerinden

boşanmış olan çalışanların ise bu iki grubun arasında yer aldıklarını belirtmişlerdir. Üngüren ve diğerlerinin (2010: 2934) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre ise bekâr çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin evli çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Buick ve Thomas'ın (2001: 307) orta düzey otel yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre ise de bekâr yöneticilerin evli yöneticilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyine bağlı olarak da çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin farklılaştığı görülmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 410). Daha önce yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda eğitim düzeyinin arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında ters bir ilişki olacağı öngörüsünde bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı görülmektedir (Arı ve Bal, 2008: 137).

İçigen ve Uzut'un (2012: 114) otel işletmeleri yiyecek bölümü çalışanlarının mesleki tükenmişlikleri ve iş doyumları üzerine yaptıkları çalışmada, yüksekokulların ve fakültelerin 4 yıllık turizm bölümünde eğitim alanların turizm meslek lisesi ve turizm meslek yüksekokulunda eğitim alanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında, Üngüren ve diğerlerinin (2010: 2934) çalışmasında, otel işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Kuruüzüm ve diğerlerinin (2008: 193) Antalya'da orta düzey otel işletmeleri yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek üzere yaptıkları çalışmada da aynı sonuca ulaşılmış, eğitim düzeyinin orta düzey otel yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini etkilemediği belirtilmiştir.

İşte Çalışma Süresi: Çalışma süresinin tükenmişlik düzeyi ile ters yönlü bir ilişki gösterdiği, daha çok işe yeni başlayanlarda orta çıkan bir durum olduğu, başka bir ifade ile çalışma süresi arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı daha önce yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Çimen, 2000: 9). İş tecrübesi az ve genç çalışanlarda tükenmenin daha fazla görülmesi, işe yeni başlayan bireylerin iş konusunda çok daha heyecanlı ve istekli olmaları nedeniyle daha fazla enerji harcayarak daha kısa zamanda yorulmalarına da bağlanabilir. İşe yeni başlayan bireylerde tükenmişliğin

daha fazla görülmesinin bir diğer nedeni ise, yeni işin getirdiği rol ve sorumlulukların karmaşası ve mesleğe veya örgüte bağlılığın henüz oluşmamış olması şeklinde belirtilmiştir (Randall ve Scott, 1988'den aktaran Ardic ve Polatçı, 2009: 24).

Zopiatis ve Orphanides (2009: 939) çalışmasında, Kıbrıs'ta yiyecek ve içecek işletmelerinde beş yıldan on yıla kadar mesleki tecrübeye sahip çalışanların daha fazla duygusal tükenmişlik düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, beş yıldan az mesleki tecrübeye sahip çalışanların daha az kişisel başarı düzeyleri olduğu belirtilmiştir. Bunun ile birlikte Bahar'ın (2006: 113) otel işletmeleri ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışmasında, ön büro çalışanlarının ön büro bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark tespit edilmemiştir. Yine bu çalışmayı destekler nitelikte, Pelit ve Türkmen'in (2008: 134) yaptığı çalışmada, otel işletmeleri çalışanlarının sektörde az veya çok çalışmış olmasının, kişilerin tükenmişlik seviyelerini etkilemediği saptanmıştır.

Sosyal Destek: Tükenmişliği etkileyen sosyal faktörlere baktığımızda ise en önemli belirleyicilerin aile yapısı ve sosyal desteğin olduğu görülmektedir. Mutlu bir aile yaşamına sahip olan, iş arkadaşlarıyla ve çevresiyle yaşadığı sorunları paylaşarak çözüme yönelik iletişimde bulunan bireyler daha az tükenme riski altındadırlar (Torun, 1997'den aktaran Arı ve Bal, 2008: 137).

Tükenmişlik ile sosyal destek arasındaki ilişki incelendiğinde, sosyal destek kaynaklarından yararlanmanın tükenmişliği azaltan, bu kaynaktan yoksun olmanın ise tükenmişliği arttıran bir faktör olduğu bulunmuş ve sosyal desteğin tükenmişliğe karşı bir tampon görevi gördüğüne işaret edilmiştir (Kayabaşı, 2008: 196). Buick ve Thomas'ın (2001: 308) çalışmasının sonuçlarında, aile ve yöneticilerinden destek gören orta düzey otel yöneticilerinin daha az tükenmişlik yaşadıkları ortaya konulmuştur.

Kişilik: Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi olduğu varsayılmaktadır. Örneğin, kişilik yapısı açısından amaç odaklı, idealist, mükemmeliyetçi, rekabetten hoşlanan ve kaybetmeyi sevmeyen bireyler daha fazla tükenme tehlikesi altındadırlar (Ardic ve Polatçı, 2009:

24). Kutanis ve Tunç (2010: 71), tükenmişlik sendromu ile çalışanların kişilik yapıları arasındaki yapılan çalışmaları incelediğinde, bilinçli, uyumlu, öz yeterliliğe sahip, benlik saygısı yüksek ve esnek kişilerde tükenmişliğin daha az görüldüğünü belirtmişlerdir.

Ayrıca kişilerin diğer bireylerle ilişkileri, sorunları karşılama biçimleri, olaylara yaklaşımları, kendilerini kontrol edebilme yetileri kişilerin tükenmişlik düzeylerinde belirleyici olabilmektedir. Psikologlar tarafından bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğu savunulmaktadır. Bu boyutlar; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, açıklık ve duygusal istikrar olarak belirtilmektedir. Literatürde kişiliğin bu beş boyutu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler çeşitli meslek grupları üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır (Zet, 2001'den aktaran Arı ve Bal, 2008: 138).

Kaşlı'nın (2009: 98) İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmasında, otel çalışanlarının kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik düzeyleri ve bunlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarında, dışadönük kişilik yapısına sahip çalışanların duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı belirtilerinin az, duyarsızlaşma belirtilerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. İçedönük kişilik yapısına sahip çalışanların ise kişisel başarı ve duyarsızlaşma konusunda dışadönüklere göre daha az sorun yaşadıkları saptanmıştır. Bunun nedeni olarak da içe dönük çalışanların daha duyarlı ve kişisel başarılarına daha önem vermelerinden kaynaklandığı öngörülmüştür.

Kim ve diğerlerinin (2007: 432) otellerde çalışanların kişilik özelliklerinin tükenmişlikle ilişkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmanın sonuçlarında en dikkat çeken bulgu ise, uzlaşmacılık özelliğinin otel işletmeleri çalışanlarının tükenmişliğine etkisinin öngörülebildiğidir. Uzlaşmacı kişilik özelliğine sahip bireylerin sevimli ve arkadaşça tavırları sayesinde daha az tükenmişlik yaşadıkları belirtilmiştir.

Kişinin Beklenti Düzeyi: Cordes ve Dougherty (1993: 636), çalışanların kendi meslekleri, içinde bulundukları örgüt ve kendi öz kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, karşılanması zor beklentilere sahip olmalarının tükenmişlik düzeylerini artırıcı önemli bir etken olarak belirtmişlerdir.

Bireyin beklentileri, başarı beklentileri ile örgütsel başarı beklentileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Başarı beklentileri, bireyin hizmet verdiği kişilerle karşılaştığında nasıl başarıya ulaşılacağına olan inancıdır. Örgütsel beklentiler ise, bireyin bir çalışan olarak çalışabileceği meslek ve sistemlerin yapısı hakkındaki beklentilerdir. Yüksek başarı beklentisi bireyin aşırı duygusal enerji harcamasına ve kendisini yorgun hissetmesine neden olabilmektedir. Ayrıca yüksek örgütsel beklentiler de bireyin çabuk tükenmesine neden olabilmektedir (Jackson ve diğerleri, 1986'dan aktaran Cordes ve Dougherty, 1993:636).

2.4.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler

Tükenmişliği etkileyen faktörler arasında bireysel ve sosyal faktörler her ne kadar etkili olsa da mesleki tükenmişlik üzerinde örgütsel faktörlerin de önemli bir yeri olduğu belirtilmektedir. Hatta bazı araştırmacılara göre tükenmişlik, bireylerin kendileri ve sahip oldukları özellikler nedeni ile değil, tamamen örgütsel faktörler kapsamında ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilmektedir (Tanrıverdi ve Sarıhan, 2013: 213).

Maslach ve Leiter, yaptıkları çalışma kapsamında tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel faktörleri; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak sınıflandırmışlardır. Bu kavramlara ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir (Maslach ve Leiter, 1997'den aktaran Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

İş Yükü: İş yükü kavramı, çalışanın iş yerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısı olarak ifade edilmektedir (Keser, 2006: 105). Ayrıca, Maslach ve Leiter (1997) tarafından belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak da tanımlanan iş yükü, mesleki tükenmişlik ile pozitif bir korelasyona sahiptir (aktaran Tanrıverdi ve Sarıhan, 2013: 213).

Yapılan çalışmalarda, tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin benzer noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir. Çok sayıda bireyin çeşitli isteklerini karşılayabilmek için yeteri kadar zamanın olmaması tükenmişliğe ortam hazırlamaktadır (Maslach, 1982'den aktaran Çimen, 2000: 7). Özellikle tükenmişlik sendromu incelendiğinde, tükenmişliği etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak

bireyin ağır iş yükü altında kalması olduğu gerçeği araştırmalarda elde edilen bulgular arasındadır (Cedoline, 1982'den aktaran Keser, 2006: 106).

Kontrol: Tükenmişliği etkileyen faktörler arasındaki iş kontrolü ise çalışanın, işi ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri, yetenekler ve bunları çalışma ortamında kullanabilme olanakları ve aynı zamanda işi ile ilgili sahip olduğu yetki düzeyi diye tanımlanmaktadır (Demiral ve diğerleri, 2007: 12). Bu nedenle çalışanın, iş üzerinde gerekli kontrole sahip olabilmesi için, bilgi, beceri, yetenek, yetki ve örgütsel kaynaklarla donatılmış olması gerekir (Bolat, 2011: 87).

Başka bir ifade ile kontrol kavramı, çalışanların iş ortamında sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme olanağını ve bireyin özgürlüklerini belirler (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Eğer çalışanlar, yaptıkları işte bağımsız olma olanaklarından yoksun bırakılır, kendi yaptıkları işle ilgili kararlara katılamazlar ve işlerin sonucunda haberdar edilmezler ise, tükenmişlik riski ile karşı karşıya kalabilirler (Kaşlı, 2009: 47).

İş yükü ve iş kontrolü açısından çalışanların tükenmişlik durumu üç farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir: yüksek iş yükü/ düşük iş kontrolü, düşük iş kontrolü/yüksek iş kontrolü ve iş yükü ile iş kontrolünün dengede olması. Bu kapsamda bu farklı durumlara bağlı olarak çalışanların tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterebilmektedir (Bolat, 2011: 89). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik arasındaki ilişki Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2: İş Yükü-Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi



Kaynak: Bolat, O. İ., (2011: 90). “İş Yükü, İş Kontrolü Ve Tükenmişlik İlişkisi” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2 ss.87-102

Bolat'ın (2011: 87) bir otel işletmesinde yaptığı iş yükünün ve iş kontrolünün tükenmişlik ile ilişkisini incelediği çalışmada, iş yükünün tükenmişlik üzerinde etkili olduğu ve tükenmişliği arttırdığı, iş üzerindeki kontrolün ise tükenmişliği azalttığı belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, iş yükünün iş kontrolüne göre daha yüksek olduğu durumlarda tükenmişliğin yükseldiği, buna karşılık iş yükünün iş kontrolüne göre daha düşük olduğu durumlarda ise tükenmişliğin düştüğü tespit edilmiştir. İş yükü ve iş kontrolünün dengede olduğu durumlarda da tükenmişliğin daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Ödüller: Ödül, çalışanların örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi anlamına gelmektedir (Leiter, 2003'den aktaran Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Ödül, iyi performans gösteren çalışanlara mutlak surette sunulmalıdır. Aksi takdirde mesleki tükenmişliğe sebep olmaktadır (Tanrıverdi ve Sarıhan, 2013: 213).

Ödüllendirme yönetimi sadece maddiyat üzerine kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem maddi hem de maddi olamayan ödüllerle ilgilidir. Maddi olmayan ödül sistemi; sorumluluk karar oluşturma aşamasında etki, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları türünden kişisel gereksinimleri karşılarken, maddi ödül sistemi; yeni ücret yapıları oluşturma, performansa göre ödeme yapma, çalışanlara ek imkanlar sağlama gibi bir dizi işlemleri içermektedir (Karatepe, 2005: 123).

Aidiyet: Örgütsel aidiyet; çalışanın kendisini içinde bulunduğu örgüt ile özdeşleştirmesi, örgütsel amaçları benimsemesi, bu amaçlar için fedakârlıkta bulunabilmesi ve örgütün üyesi olarak kalmak için aşırı bir arzu hissetmesi olarak ifade edilmektedir (Koç, 2009: 200). Çalışanların örgütlerine karşı duydukları yüksek orandaki aidiyet hissi, onları becerilerini daha da geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu yönelim ise, örgütün verimliliği ve başarısının yükselmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel aidiyet bilinci yüksek bir çalışan, örgüt için değerli bir kaynak ve rekabet avantajı olarak görülmektedir (Öztop, 2014: 305).

Örgüt içerisinde yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının desteğini alan, birlik ve beraberlik duygusu içerisinde bulunan çalışanlarda örgütsel aidiyet duygusu yükselirken, bu durumda çalışanın iş doyumuna olumlu etki yapmaktadır (Armutlulu ve Noyan, 2011'den aktaran Kavacık ve diğerleri, 2013: 76). Ayrıca, çalışma

arkadaşları ile örgüt içerisinde anlaşmazlık ve çatışma yaşayan çalışanlarda ise işi ile arasında aidiyet açısından uyumsuzluk meydana gelir. Bu uyumsuzluk çalışanın duygusal tükenme ve duyarsızlık düzeylerinin artmasına neden olmaktadır (Ross ve diğerleri, 1989'dan aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 28).

Adalet: Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması diye ifade edilmektedir (Bilgin, 2003; Leiter, 2003'den aktaran Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Örgütsel adalet algısına ilişkin olumsuz eğilimlerin seviyesine bağlı olarak yaşanan, stres, kızgınlık, öfke gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir (Yeniçeri ve diğerleri, 2009: 89). Bununla birlikte, çalışanların örgüt içerisinde uygulamaları adil olarak algılamaları da onların geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlarda artan adalet algısı, onların duygusal tükenmelerini azaltabilmekte ve duyarsızlaşmalarını engelleyebilmektedir. Bunun sonucu olarak da kişisel başarı hissi yüksek olabilmektedir (Folger ve diğerleri, 1999'dan aktaran Meydan ve diğerleri, 2011: 181).

Pelit ve Bozdağan (2014: 66) otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Önemli turizm merkezlerinden Kemer'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarında, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve çalışanların adalet algılamaları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalma eğiliminde olduğu belirtilmiştir.

Değerler: Çalışanın içinde bulunduğu örgütte meydana gelen ve örgütün çalışanları tarafından kabul gören nelerin iyi, nelerin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inanç anlamı diye ifade edilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Çalışanın işi ile ilişkisinde kalbi diye de ifade edilen değerler, çalışan ile örgüt arasında motive edici bir bağlantıdır.

Örgütün değerlerinin, misyonunun ve vizyonunun benimsenmesi, çalışanın kendi değerleri ile örgüt değerleri arasındaki uyum işyeri performansını arttırıcı bir unsurdur. Bazı durumlarda ise çalışanlar, iş açısından etik olmayan ve değerlerine aykırı görevleri yerine getirmekte kendilerini zorlanmış hissedebilmektedirler. Bazen

de çalışanların kariyerleri için kişisel istekleri ile örgütün değerleri arasında uyumsuzluk meydana gelebilir. Bu uyumsuzluk çalışanlarda tükenmişliğe neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 99).

Tükenmişliğe etki eden örgüt ve iş ile ilgili açıklanan bu altı alanda, çalışan ile örgüt arasında uyum sağlanırsa, bu uyum örgütlerde tükenmişliğin yaşanmasına izin vermeyecek ve çalışanın iş ile bütünleşmesini sağlayacaktır (Maslach ve diğerleri, 2001: 416). Tükenmişliğe etki eden diğer örgütsel faktörler ise; işin niteliği, müşteri sayısının fazlalığı, çalışma saatleri, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim, çalışma ortamının fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, yetersiz ücret, duygusal saldırı, çalışanların kararlara katılamaması gibi sıralanabilir (Sürgevil, 2006: 49-50).

2.5. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik ile yapılan araştırmaları literatürde iki dönemde inceleyebilmek mümkündür. Bunlardan birincisi öncü dönem, ikincisi ise deneysel dönemdir. Bu dönemler (Sarıkaya, 2007: 9):

Öncü Dönem: 1970’li yıllarda Amerika’da psikiyatrist Freudenberg ve sosyo psikolog Maslach tarafından yapılan ilk çalışmalar bu dönemle ilgilidir. İlk çalışmalar, sosyal servislerde ve sağlık sektöründe çalışan ve amaçları insanlara yardım etmek olan çalışanların tecrübelerine ve örnek olay incelemelerine dayanmaktadır. Klinik ve sosyo psikolojik bakış açısıyla yazılan ilk makaleler; daha çok tükenmişliğin belirtileri ve sağlık üzerindeki etkileri ile ilgilidir (Sarıkaya, 2007: 9).

Deneysel Dönem: Bu dönemde tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar deneysel boyutta incelenmeye başlanmıştır. Tükenmişlik stresin bir çeşidi olarak görülmüş ve tükenmişliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş özellikleri, beklentiler, kişisel ve demografik özellikler ile ilişkisi incelenmiştir. (Sarıkaya, 2007: 10).

Tükenmişlik ile ilgili araştırmaların bu noktaya ulaşma süresince, tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkma sürecini açıklamak amacı ile değişik modeller ileri sürülmüştür. Bu modellerden Cherniss Tükenmişlik Modeli, Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli, Leiter tükenmişlik Modeli,

Pines Tükenmişlik Modeli, Edelwich Tükenmişlik Modeli, Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli ve Maslach Tükenmişlik modeli literatürde en çok bilinenlerdir (Çapri, 2013: 1394).

2.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss 1980 yılında tükenmişlik kavramı ile ilgili örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir model oluşturmuştur (Sarıkaya, 2007: 39). Cherniss modelinde tükenmişliği; çalışma ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına gösterilen tepki ile başlayan, bu stres ile mücadele davranışlarını içeren ve iş ile olan ilişkiyi kesme ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik başarısızlıkla sonuçlanan bu mücadele stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2006: 25). Başka bir ifade ile tükenmişlik, Cherniss tarafından çok fazla stres ve doyumsuzluğa tepki olarak, çalışanın kendisini ruhsal olarak işten geri çekmesi biçiminde özetlenmiştir (Girgin ve Baysal, 2005: 175).

Cherniss tükenmişlik modelinde; iş yükü, müşterilerle yüz yüze ilişki, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel faktörler, çalışanın kişiliği, kariyer hedefleri gibi bireysel faktörler ile etkileşim halindedir. Bu değişkenler zamanla bireyde tükenmişliğe sebep olmaktadır. Ayrıca Cherniss'in modelinde rol yapısı ve bu rol yapısı içindeki belirsizlik tükenmişlik üzerinde önemli bir etkidir (Sürgevil, 2006: 26). Bu bağlamda rol belirsizliği; aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan bireylerin karşılaştığı, tükenmişliğe yol açan faktörlerle, potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklık tanımlar. Ayrıca tükenmişliğin çalışanın ilk işe başladığındaki kariyer beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan da kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Örmen, 1993'den aktaran Bahar, 2006: 11).

2.5.2. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik, bir enerji, idealizm, perspektif, heves ve amaç kaybıdır ve devamlı strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur (Pines ve Aronson, 1988'den aktaran Çapri, 2006: 63).

Pines'a göre, mesleki tükenmişlik yalnızca idealist ve yüksek düzeyde bir güdülenmeye sahip çalışanlarda görülmektedir. Bu çalışanların, kendi meslek yaşamları ile ilgili beklentileri yüksek, duygusal baskı ise yoğun ve sürekli olduğunda stres, yabancılaşma, kaygı ve depresyon gibi duyguları da yüksek bir seviyede olmaktadır (Çapri, 2006: 64).

Bu bağlamda, motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar çalıştıkları kurum tarafından motive edilmezler ise tükenmişlik riski ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Yüksek seviyede stresli bir çalışma ortamı, destek ve ödüllendirmenin yetersizliği motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanları iş ortamlarından uzaklaştırıp hatta işlerini tamamen terk etmelerine bile neden olabilmektedir (Sürgevil, 2006: 25).

2.5.3. Edelwich Tükenmişlik Modeli

Edelwich tükenmişlik modeline göre tükenmişlik, aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir görememe, kişisel idealler ve mevcut durum arasındaki büyük farklılıklar, bürokratik birtakım zorlamalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Özgen, 2007: 117). Bir başka ifade ile Edelwich tükenmişlik modelinde, çalışanların büyük beklenti ve umutlarla mesleğe başlaması ve aynı beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması tükenmişliğin en büyük nedenidir. Edelwich modeline göre tükenmişlik sırasıyla dört aşamada ortaya çıkmaktadır (Şanlı ve Akbaş, 2008: 5).

- Amaçta coşku: Bu dönemde çalışanın enerjisi ve beklenti düzeyi yüksek, umut doludur.
- Durgunlaşma: Çalışanın enerji düzeyi düşer ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar.
- Engellenme: Çalışan zamanla mesleğinin amaçlarını başarma gayretlerinin başkaları tarafından engellendiğini düşünür.
- Duyarsızlaşma: Artık çalışanda ilgisizlik, duyarsızlık, işe geç gitme veya işten erken ayrılma sıkça görülmeye başlar.

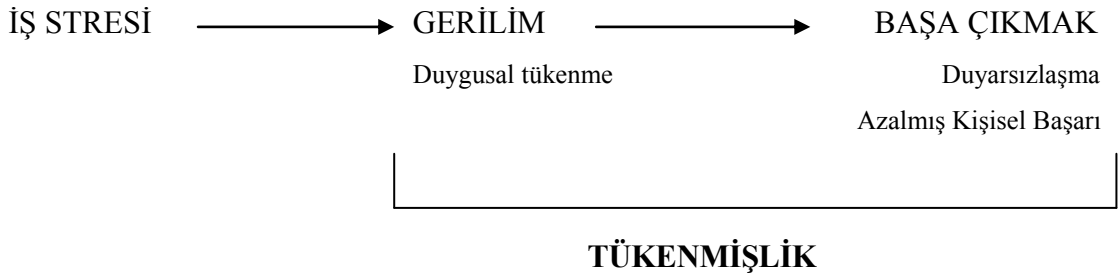
Son aşama olarak; müdahale aşaması ise, tükenmişlik sürecinin bir aşaması olmayıp, diğer aşamalara bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Müdahalenin anlamı, ortamı terk etmek ya da yeniden yapılandırmaktır. Yeniden yapılandırma; çalışanın

görevini yeniden tanımlama, müşteri, iş arkadaşı ve yöneticilerle olan ilişkileri yeniden düzenleme faaliyetlerini kapsar (Yıldırım, 1996'dan aktaran Bahar, 2006: 15).

2.5.4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Gaines ve Jermier'in oluşturdukları modelde, duygusal tükenmişlik en önemli boyutu oluşturur. Bu boyut tükenmişliğin diğer boyutları olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma ile ardışık bir süreç oluşturur (Şanlı ve Akbaş, 2008: 5). Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli süreci Şekil 3'de gösterilmektedir.

Şekil 3: Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli Süreci



Kaynak: Gaines, J. ve Jermier, J. (1983). "Emotional Exhaustion In A High Stress Organization", Academy of Management Journal, Vol, 26, No,4 s.568.

Gaines ve Jermier'e (1983) göre, iş stresi çalışanlarda gerilime ve gerilimin sonucunda tükenmişliğin belirtilerinin meydana gelmesine sebep olmaktadır. İş stresinin ilk sonucu, duygusal tükenmişlik halidir. Duygusal tükenmişlik ile birlikte çalışanlarda işten ayrılma niyeti, duyarsızlaşma ve azalmış kişisel başarı duygularında bir yükselme meydana gelmektedir (aktaran Kaşlı, 2009: 55).

2.5.5. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli

Golembiewski tükenmişlik modeline göre, tükenmişlik kavramı bir süreç olarak değerlendirilmektedir ve bu süreç duyarsızlaşma ile başlamaktadır. Duyarsızlaşma bireyin işe ilişkin performansına yansımakta ve başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissine yol açmaktadır. Bu

süreç bireyin bir sonraki aşamada duygusal tükenmişlik yaşaması ile son bulmaktadır. Golembiewski Modeli'ne göre duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme hissinin, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin nedenidir (Arı ve Bal, 2008: 134-135; Cordes ve diğerleri, 1997: 687).

2.5.6. Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter tükenmişlik modeline göre, tükenmişlik sürecinin merkezinde duygusal tükenmişlik boyutu yer almaktadır (Leiter, 1989: 16). İş yerindeki müşteri talepleri, çalışanlar arasındaki çatışmalar, fazla iş yükü gibi stres kaynaklarından dolayı çalışanların duygusal tükenmişlikleri artmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar, hizmet verdikleri kişilere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik duygusu ile mücadele etmeye çalışmaktadırlar. Duyarsızlaşma, çalışanların iş ilişkilerindeki yeteneklerini kaybetmelerine ve tükenmişliğe neden olan başarı duygusunun azalmasına yol açmaktadır (Demirkol, 2006: 44). Leiter tükenmişlik modelini tanımlarken iki hipoteze bağlı kalmıştır. Bunlar (Miller, 2000: 35);

- Tükenmişliğin boyutları olarak tanımlanan duygusal tükenmişliğin, duyarsızlaşmanın ve kişisel başarının zaman içinde birbirini etkileyerek arttığıdır.
- Tükenmişliğin her boyutunun bireysel faktörler ve çevresel koşullar ile farklı ilişkisinin olduğudur. Çalışanlar sadece bireysel özelliklerinden dolayı değil ayrıca çevresel koşullardan etkilenerek de tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

Bu modele göre tükenmişlik ile mücadele için, çalışanlarda duygusal tükenmeye neden olan işyerindeki stres kaynakları üzerinde durulmalı ve bu stres kaynaklarının azaltılması için uygun eğitim programları düzenlenmelidir (Miller, 2000: 36).

2.5.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982) tükenmişliği kronik duygusal strese verilen bir tepki olarak tanımlamış ve üç bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren bir yapıdan oluşmaktadır (Perlman ve Hartman, 1982: 296).

Perlman ve Hartman'nın oluşturdukları model tüklenmişlikle ilgili olabilen bireysel ve örgütsel değişkenleri tanımlar. Modele göre tüklenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır. Bunlar (Perlman ve Hartman, 1982:296):

- Fiziksel belirtilere odaklı fizyolojik belirtiler (fiziksel tüklenme).
- Duygusal ve tutumlara odaklı duygusal/bilişsel belirtiler (duygusal tüklenme).
- Semptomatik davranışlara odaklı davranışsal belirtiler (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi).

Perlman ve Hartman'ın oluşturdukları bu model oldukça geniştir ve neredeyse tüklenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır (Sılığ, 2003: 15). Model dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Perlman ve Hartman, 1982: 296-298; Sılığ, 2003: 16-17; Sürgevil, 2006: 31):

1. Durumun Strese Götürme Derecesi: Bu aşama, strese sebep olan durumları gösteren aşamadır. Strese sebep olan iki durum mevcuttur. Strese sebep olan birinci durum çalışanın beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentilere göre yetersiz kalmasıdır. Diğer bir ifade ile bireyin işyerinde kendisinden beklenen görevleri yerine getirememesidir. İkinci durum ise, çalışanın yaptığı işin, kendi beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılayamamasıdır. Bu aşamada stresin derecesi, birey ve örgüt değişkenleri arasındaki uyum derecesine göre belirlenmektedir.

2. Algılanan Stres Düzeyi: Çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenlere bağlı olarak stresin algılanması aşamasıdır. Strese yol açan birçok durum olmasına rağmen bunların hepsi bireyde strese neden olmayabilir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesi için sadece var olan stres kaynakları değil, bireyin kişilik ve geçmiş özellikleri ile örgüt değişkenleri de etkilidir.

3. Strese Verilen Tepki: Bu aşamada strese yanıt olarak gelişen üç tepki kategorisi bulunmaktadır. Bu tepkiler, fizyolojik, bilişsel ve davranışsal tepkiler olarak sıralanabilmektedir. Hangi tepkinin oluşacağı ise bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak farklılaşabilmektedir.

4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Bu aşamada stresin sonucu olarak, iş doyumsuzluğu, işten uzaklaşma, psikolojik sağlıkta bozulma, işi bırakma veya işten çıkarılma durumları ortaya çıkabilmektedir. Çok yönlü kronik duygusal stres sonucunda ise tüklenmişlik yaşanması olası bir durumdur.

Bu modele göre, bireyin özellikleri, iş ve sosyal çevresi, bireyin stresi algılaması ve bu stres ile etkin bir şekilde başa çıkması tükenmişlik ile mücadele konusunda önemlidir (Pearlman ve Hartman, 1982: 296).

2.5.8. Maslach Tükenmişlik Modeli

Günümüzde en yaygın olan model, Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele alan modeldir. Bu modele göre tükenmişlik insanlarla yoğun ilişki içerisinde bulunan çalışanlarda görülen üç boyutlu bir sendromdur. Bu üç boyut sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak adlandırılmaktadır Tükenmişliğin üç boyutunun birbiriyle ilişkili olduğu ve biri diğerinin nedeni olarak görülmektedir. (Altay ve Akgül, 2010: 90). Bu model, tükenmişliğin boyutlarında ayrıntılı olarak anlatıldığından ve ayrıca, çalışmanın araştırma kısmında da bu model uygulanacağından burada sadece özet olarak değinilmiştir.

2.6. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır. Bireylerin ilk başlarda içsel olarak yaşadıkları bazı belirti ve durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamına da etki etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981'den aktaran Arı ve Bal, 2008: 141). Bireylerin, tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye farklılık göstermesinden dolayı tükenmişliğin sonuçları hakkında kesinleşmiş ölçülerden bahsetmek mümkün değildir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307). Tükenmişlik, çoğu araştırmacılar tarafından birey ve örgüt açısından ağır ciddi sonuçları beraberinde getireceği kabul edildiği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir (Üngüren ve diğerleri, 2010: 2922).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde, çeşitli fiziksel, duygusal ve psikolojik rahatsızlıklar görülmektedir. Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm sektörü, tükenmişliğin oluşturduğu olumsuz etkilerden yüksek derecede etkilenmekte ve bu olumsuz etkiler bireylerde ve dolayısıyla işletmelerde verim kaybına yol açabilmektedir. Bunun sonucu olarak işten ayrılımlar artabilmekte ve iş yerinde çalışma huzurunun kaybolması söz konusu olabilmektedir (Tepeci ve Bildir, 2003:

96). Tükenmişliğin genel sonuçlarından bahsettikten sonra, bu bölümde tükenmişliğin birey üzerindeki sonuçları, tükenmişliğin çalışma hayatındaki sonuçları ve tükenmişliğin aile hayatı üzerindeki sonuçları üzerinde durulmuştur.

2.6.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Sonuçları

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sorunlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir (Çimen, 2000: 47). Tükenmişliğin bireyler üzerindeki yaygın sonuçları Potter (1995) tarafından şu şekilde açıklanmıştır (aktaran Başer ve Çobanoğlu, 2011: 126-127):

Olumsuz Duygular: Tükenmişlik içerisinde bulunan bireyler hayal kırıklığı, kızgınlık, depresyon, doyumsuzluk ve gerilim gibi duyguları kronik hale gelene kadar sürekli yaşarlar. Bireyler genelde duygusal yorgunluktan şikâyet ederler.

Bireylerarası Problemler: Duygusal olarak tükenmişlik duygusu içerisinde olan bireyler iş ve evdeki kişilerle iletişim kurmakta sorun yaşamaya başlarlar. Bunun sonucu olarak çatışma doğduğunda, birey duygusal bir ani patlama veya yoğun bir aşırı düşmanlıkla aşırı tepki verir ve sosyal çevresinden çekilme eğilimine girer.

Sağlık Problemleri: Tükenmişlik yaşayan bireyin duygusal kaynakları tükenip ve sosyal ilişkileri bozulurken, fiziksel sorunlar da yaşamaya başlar. Soğuk algınlığı, uykusuzluk, baş ve sırt ağrısı gibi sağlık problemleri yaşayan birey sürekli olarak kendini güçsüz ve yorgun hissetmektedir.

Azalan Performans: Tükenmişlik süreci boyunca, birey yeni projeler ile ilgili heyecan duymaz ve sürekli bir sıkılganlık hissi içerisinde olur. Tükenme yaşayan birey, belli bir işe yoğunlaşmanın gittikçe zorlaştığını fark eder ve yeterliliği ve iş çıktısının niteliği azalır.

Öz Suiistimal: Azalan performans ve iş ile ilgili sorunlarla ilişkili stresle başa çıkmak için birey genellikle fazla alkol tüketmeye, daha fazla ya da daha az yemeye, daha fazla ilaç kullanmaya, daha fazla sigara, kahve içmeye başlar.

Anlamsızlık Duygusu: Özellikle önceleri çok şevkli ve kendini işe adanmış bireyler arasında “ne için” ve “neden sıkılayım” duyguları baskın hale gelir. Birey yaptığı işi anlamsız bulmaya başlar.

2.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Sonuçları

Maslack ve Zimbardo'ya (1982) göre tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansında meydana gelen düşme sonucunda işin niteliğinde ve kalitesinde oluşan bozulmalar şeklinde yapmaktadır (aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 33). Bireyin yaşadığı tükenmişlik arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, anlayışsızlık eğiliminde artış, iş ortamından uzaklaşabilmek için molaları uzatma çabalarına da rastlanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için, iş kaynaklı talepler ve bireyler arasındaki olumsuz etkileşimler iş-örgüt-meslek bağlılığını ortadan kaldırmaktadır (Çam, 1991: 48).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki sonuçları arasında, işi ciddiye almama, işi bırakma eğiliminde artış, işe izinsiz gelmeme, işte insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma, işteki yaralanma ve iş kazlarındaki artış gibi olumsuzluklar da görülmektedir (Meydan ve diğerleri, 2011: 179). Bu bağlamda tükenmişlik yaşayan bireylerin içerisinde bulunduğu örgütlerde tükenmişlikle ilgili büyük maliyetlerle ve olumsuzluklarla karşılaşabilirler. Bu olumsuzluklar, düşük iş performansı, örgütsel bağlılıkta düşüş, yüksek oranda iş gücü devir hızı, azalan iş tatmini, yüksek sağlık giderleri ve çalışanların problem çözmede, yaratıcılıkta gösterdikleri performans düşüklüğü olarak sıralanabilir (Hogan ve Mcknight, 2007: 119).

2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları

Tükenmişlik sadece bireyin kendisi veya iş hayatını değil bireyin özel yaşamını da olumsuz etkiler. Tükenmişliğin sebep olduğu etkiler, tükenmişlik yaşayan bireyin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Yaşadığı tükenmişlik duygusuyla evine gelen birey kendisini yorgun ve mutsuz hisseder. Bunu sonucunda da evde ailesine gerekli ilgiye gösteremez. Kendilerini ihmal edilmiş duygusu içerisinde hisseden aile fertleri ile birey arasında zamanla çatışmalar ve birbirinden uzaklaşmalar yaşanmaya başlar (Sürvegil, 2006: 93).

2.7. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik ile mücadele yöntemleri tartışılırken ilk önce odaklanılan konu bireysel unsurlar üzerine olmuştur, örneğin çalışanların iş ile bağlarını güçlendirmek veya onları işten ayırmak gibi. Oysaki yapılan araştırmaların sonucunda tükenmişlik ile mücadele yöntemlerinde bireysel yöntemlerden ziyade örgütsel yöntemlerin daha önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 418).

Tükenmişlik hem bireyler için hem de örgütler açısından önemli sonuçlara neden olmaktadır. Bireylerin ilk önceleri içsel olarak yaşadığı bazı belirti ve durumlar belirli bir zaman sonrasında aile ve iş yaşamına da yansımaktadır. (Arı ve Bal, 2008: 141). Genellikle bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan faktörlerin bir arada rol oynaması sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik ile etkili şekilde mücadele, hem bireysel hem de örgütsel şekilde yapılmalıdır. En önemlisi de tükenmişliğe etki eden faktörler önceden giderilmeli ve bu olmuyorsa erken dönemde müdahale edilmesidir (Kaçmaz, 2005: 31).

Bu bağlamda, tükenmişlikle mücadele edebilmek için ilk önce tükenmişlik sendromunun ortaya çıkaracağı sorunları ve önemini kabul etmek gerekir. Bu noktadan sonra, tükenmişlikle mücadele edebilmek için örgütsel ve bireysel düzeyde bazı yöntemler kullanılabilir.

2.7.1. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliği önleyici veya örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltıcı bir etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde tükenmişlik ile mücadele yöntemleri bireysel düzeydekiler karşılaştırıldığında hem daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir sorun olduğu ve önlenmesi gerektiği fikrinin yerleşmesine neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 76).

Örgütsel olarak tükenmişlikle baş edebilmek için çeşitli önlemler alınabilir. Bu önlemlerden bazıları şunlardır (Izgar, 2001: 30):

- Örgütler çalışanlarının serbest karar verme imkânlarını ve karara katılma imkânlarını artırmalıdır.
- Çalışanların dinlenme ve kişisel gelişimleri için tanınan süre artırmalıdır.

- Örgüt içerisindeki yöneticiler, işin gerektirdiği sorumluluk sınırlarını yeniden ayarlamalı ve çalışanları yeni görevlere atamalıdır.
- Örgütlerin vizyon ve misyonları açık ve net olmalıdır.
- Örgüt tarafından görev tanımları açık ve net yapılmış olmalıdır. İşe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı sağlanmalıdır
- Yöneticiler, karar ve direktiflerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden görebilecek yeterlikte olmalıdır.
- Yöneticiler örgüt içi iletişim yöntemlerini gözden geçirerek ilişkilerin kalitelerini artıracak önlemler almalıdırlar.
- Örgüt içerisindeki bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planı yapılmalıdır.
- Sürekli olarak örgüt içi toplantıları ile öneri ve eleştiriler alınmalıdır.
- Örgüt içerisinde yaşanan sorunları çözmede kalıcı yöntemler oluşturulmalı, sorunlar ilk ortaya çıkış anında ele alınmalıdır.
- Yöneticiler çalışanı desteklemeli, çalışanların zor bir durumda kendilerinden yardım alabileceklerini hissettirmelidir.
- Örgüt içerisindeki ödül kaynakları çoğaltılmalıdır.
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmeli ve kolaylaştırılmalıdır.
- Çalışanların başarıları takdir edilmelidir.
- Tükenmişlik yaşayan çalışanın azalan enerjisini yeniden yükseltmek için seminerlere, grup çalışmalarına katılmaları için motive edilmelidir.

Hem örgütsel hem bireysel anlamda yüksek maliyetlere neden olan tükenmişlik ile mücadele etmek için örgütler yukarıda açıklanan önlemleri alarak çalışanlarının tükenmişlik yaşamalarını en aza indirebilir. Bu önlemlerin alınması ile birlikte örgütler, tükenmişlikle karşı karşıya kaldıkları olumsuz sonuçları önleyebilirler.

2.7.2. Bireysel Düzeyde Tükenmişlik ile Mücadele Yöntemleri

Bireysel olarak tükenmişlikle baş edebilmek için çeşitli önlemler alınabilir. Bu önlemlerden bazıları şunlardır (Kaçmaz, 2005: 32):

- Çalışan işe başlamadan önce yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi çalışanın kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.
- Çalışanlar duygularını ve yaşadığı zorlukları paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda desteklenmelidirler.
- Çalışan insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz taşıyamayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir.
- Çalışan hizmet verdiği kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, örgütün sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.
- Çalışanlar yaşamın iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir.
- Çalışan tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır.
- İşyerindeki rutin alışkanlıklar bırakılmalı ve monotonluk azaltılmalıdır.
- İş çıkışı rahatlatıcı, örneğin spor aktivitelerinde bulunulmalıdır.
- Çalışan günlük yaşamında mizaha ve gülebileceği şeylerle uğraşmalı ve evde sakinleşip dinlenebileceği bir rahatlama köşesi oluşturmalıdır.

Tükenmişlik duygusu içerisinde olan çalışanlar, mesleğin ve işin gereklerini yerine getiremez duruma gelebilmektedirler. Tükenmişlik sadece bireyler üzerinde değil aynı zamanda örgütler üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur. Tükenmişlikle baş etmenin en iyi yolu önce tükenmişliği kabul etmektir. Daha sonra bireysel, yönetsel ve örgütsel bazı uygulamalarla tükenmişlikle baş etmek mümkündür. Özellikle örgütlerde yönetici konumundaki kişilerin, çalışanların yaşadığı tükenmişliği fark etmesi ve ortadan kaldırması için gerekli olan uygulama

ve düzenlemeleri gerçekleştirebilmeleri çok önemlidir. Eğer yöneticiler konuya ve konunun önemine ilişkin bilgi düzeylerine hakim iseler sorunu çözmek daha kolay olacaktır (Arı ve Bal, 2008: 132).

Sonuç olarak bireyler ve örgütler üzerinde önemli etkileri olan, doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan faktörünün çok önemli olduğu alanlarda sıklıkla görülen tükenmişlik sendromu, maddi zararlara, çalışanların işten ayrılmasına, hizmetin kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır (Kaçmaz, 2005: 32).

Bu durumdan kaçınmak için ise, yöneticilere ve çalışanlara düşen görevlerin yerine getirilmesi önem kazanmaktadır. Özellikle çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanıp verimlerinin düşmesinin önüne geçmek için insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. İş yerindeki çalışma koşullarının düzeltilmesinin yanında yöneticiler, çalışanlara karşı destekleyici bir tavır sergilemeli ve herkese karşı adil davranmalıdır. Çalışanlar ise tükenmişlikten kurtulmak için yeteneklerine uygun mesleği seçmeli, kariyer planı yapmalı, kendilerine gerçekçi hedefler koymalıdır (Küçükaltan, 2009: 197-198).

2.8. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜ ve TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Tükenmişlik, hizmetin ön planda olduğu meslek gruplarını içeren sektörlerde sıklıkla görülebilen bir sendromdur. Tükenmişlik kavramı genel olarak düşünüldüğünde çalışanların artık mesleklerini yerine getirmek istememesi ve amacından uzaklaşması, hizmet verdiği insanların memnuniyetini önemsememesi ve kendisini aşırı strese sokması olarak tanımlanabilir (Altay, 2009: 2).

Tükenmişlik günümüzde işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisini oluşturmaktadır. Çalışanlardaki tükenmişlik duygusu arttıkça performans düşüklüğü başlamaktadır. Bu durum kısa dönemde çalışanlar arasında huzursuzluk ve müşteri memnuniyetsizliğine, uzun dönemde ise işletme gelirlerinin düşmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerde yönetici konumunda çalışanların bu konuya daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Turizm işletmeleri de günümüzde bu sorunla mücadele etmek zorundadır. Bu bağlamda tükenmişlik duygusu, turizm sektöründe çalışan kişiler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

Turizm işletmelerinin başarısı daha çok müşteriye sunulan hizmetin kalitesine bağlıdır. Hizmet ise, ancak insan eliyle yerine getirilebilmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 168). Müşteri memnuniyetinin en önemli konu olduğu hizmet sektörü işletmelerinde başarılı, verimli ve kârlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çalışanların; istekli, arzulu ve verimli bir şekilde hizmet üretim sürecine katılmalarını gerektirmektedir (Altay, 2009: 2).

Turizm sektörünün bir alt kolu olan otel işletmelerinde, üretimin müşteri ile aynı ortamda gerçekleşmesi, çalışma saatlerinin düzensizliği ve yüz yüze ilişkilerin yoğunluğundan ortaya çıkan bir takım zorluklar, çalışanların verimliliğinde, başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olan tükenmişlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 117). Bu nedenlerin yansırı otel işletmelerinde çalışan genç yetenekli elemanlar, çalışma saatlerinin uzunluğu, gece ve hafta sonu çalışma zorunluluğu, düşük ücret, aşırı iş yükünden kaynaklanan nedenlerden dolayı otelcilik sektörünü terk etmektedirler (Pavesic ve Brymer, 1990: 92).

Otel işletmelerinde en fazla personel bulunduran bölüm olan yiyecek ve içecek bölümü, emek yoğun yapısından dolayı sunulan hizmetlerde otomasyonun çok kısıtlı olması, otel misafirleriyle yüz yüze iletişimi gerektirmesi ve uzun çalışma saatleri nedenleri ile çalışanlarının tükenmişlik yaşama ihtimali yüksek bölümlerden biri olarak görülmektedir (Saçlı ve Çelik, 2011: 538).

Turizm sektöründe özellikle ön büro ile yiyecek ve içecek bölümünde çalışan kişiler işleri gereği sürekli olarak diğer insanlarla çalışmaları ya da müşterilerle yüz yüze iletişim kurmalarını nedeniyle yoğun duygusal baskılar yaşadıklarını belirtmişleridir. Bu baskılar sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik duygusu özellikle insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Kozak, 2001: 12).

Otel işletmelerinde ve yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmeti alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe ve yüz yüze olduğu bir ortamda, iş tatmini düşük olan bir çalışanın, müşterilere beklenen düzeyde hizmet sunması beklenmemelidir. Bunun için yöneticilerden, çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gerekli çabayı yerine getirmeleri beklenmektedir. Çünkü çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığı, aynı zamanda sosyal ve duygusal yönlerinin de

bulunduğu, buna bağlı olarak da ekonomik beklentilerinin yanında, sosyal ve duygusal beklentilerinin de olabileceği göz ardı edilmemelidir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 168).

Tepeci ve Birdir (2003: 93)’e göre, otel işletmeleri yoğun iş temposu, karmaşık yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Otelcilik sektörü ve içinde yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri uzun ve yorucu çalışma saatleri, düşük ücret ve ilerleme olanaklarının azlığı özellikle ara elemanlar için katlanılması zor bir çalışma alanıdır. Bu zor çalışma yapısından dolayı otel işletmelerinde ve yiyecek-içecek bölümünde iş gören devir hızı hem ara çalışanlar hem de üst düzey yöneticiler arasında oldukça yüksektir. Bu bağlamda otel işletmeleri ve içerisinde yer alan yiyecek- içecek bölümü yapısı itibariyle tükenmişlik sendromunun oluşmasına olanak verecek birçok özelliğe sahip görünmektedir (Ersoy ve Utku, 2005: 45).

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından 2011 yılında Antalya Muğla ve Aydın illerinde faaliyet gösteren otel ve tatil köylerinde çalışanlara yönelik, fazla çalışma, hafta ve genel tatil çalışmalarından kaynaklanan sorunların çözömlenmesi, bu alandan gelen çalışanların şikayetlerinin en aza indirilmesi ve izinsiz yabancı uyruklu istihdamın önlenmesi amacıyla “Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin İyileştirilmesi Projesi” yürütölmüştür. Bu proje kapsamında 26.884 çalışana ulaşılmıştır. İş süreleri ile sınırlı olarak yapılan denetimlerde saptanan aykırılıklar daha çok; ücret, fazla çalışma, hafta tatili, genel tatil, iş süreleri ve gece çalışması hükümlerinin uygulanmasında göröldüğu belirtilmiştir. Bu proje kapsamında tespit edilen hususlardan öne çıkanlar şunlardır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2011):

- İşyerlerinde günlük çalışma sürelerinin çeşitlilik gösterdiği ve çalışanların %50’lik bir bölümünün haftalık çalışma süresinin üzerinde çalıştığı, fazla çalışmanın özellikle mutfak ve servis bölümünde yoğun bir şekilde yapıldığı tespit edilmiştir.
- Çalışanların %21’lik bir bölümünün haftanın 7 günü çalıştırıldığı veya hafta tatillerinin biriktirilerek yasaya aykırı şekilde kullandırıldığı saptanmıştır.
- Çalışanların %47’sinin kıdemi 0-6 ay aralığında olduğu saptanmıştır. Bu durumun, sektörde iş gören devir hızının yüksekliğini, yeni işletmelerin

oluşumunu, işletmelerde kadroların henüz oturmadığını ve çalışanların iş memnuniyetsizliklerini gösterdiği belirtilmiştir.

- Çalışanların %12'si asgari ücret almaktadır. Her ne kadar %88'i asgari ücretten fazla ücret alıyor görünse de bu oranın çok büyük bir kısmının asgari ücrete çok yakın tutarlara denk geldiği belirtilmiştir.

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümünün tükenmişlik ile ilişkisini açıklamak için literatürde otelcilik ve yiyecek ve içecek endüstrisinde yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını incelemek, bu çalışmanın amacının ve sonuçlarının açıklanması açısından faydalı olacaktır. Bu bağlamda aşağıda daha önce yapılmış olan çalışmaların bazılarının sonuçları, ülkemizde ve diğer ülkelerde yapılan çalışmalar olarak ayrı değerlendirilmiştir.

Aksu ve Temeloğlu (2015), otel işletmelerinde tükenmişliğin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Çanakkale il merkezinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma yapmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin veri toplama aracı olarak kullanıldığı çalışmaya 184 otel çalışanı katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, çalışanların tükenmişlik ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına, eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına, çalışma saatlerine göre farklılaştığı vurgulanmıştır. Bunun yanında, çalışanların tükenmişlik düzeyleri medeni durum, çalıştıkları bölüm ve iş değiştirme isteklerine göre bir farklılık göstermemektedir.

Kırkan (2014), 5 yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümünde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde araştırma yapmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmış ve araştırmanın örneklem gurubunu 373 yiyecek ve içecek personeli oluşturmuştur. Çalışmanın sonucunda, yiyecek ve içecek personelinin duygusal tükenmişlik düzeylerinin orta, duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek ve kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu belirtilmiştir. Bunun ile birlikte çalışanların tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışma şekli, çalışılan pozisyondaki çalışma süresi, haftada çalışılan gün sayısı, günlük çalışma süresi, işletmedeki

çalışma süresi ve iş değiştirme isteğine göre istatistiki olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

İçigen ve Uzut (2012), otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin ve iş doyumlarının bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma Antalya-Belek bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarına yönelik uygulanmıştır. Araştırmaya 114 yiyecek ve içecek personeli katılmıştır. Yiyecek ve içecek personelinin iş doyumları, İş Doyumu Ölçeği (Hackman ve Oldham, 1975), tükenmişlikleri Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda yiyecek ve içecek çalışanlarının genel iş doyum düzeyleri orta seviyedeysen, genel tükenmişlik düzeyleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde çalışan yiyecek ve içecek personelinin genel iş doyum düzeylerini arttırarak “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” düzeyleri azaltılabileceği ve buna karşılık çalışanların “kişisel başarı” düzeylerinin arttırılabileceği belirtilmiştir.

Saçlı ve Çelik (2011), otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Konya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 83 yiyecek ve içecek personeli bu araştırmaya katılmıştır ve çalışmada Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının, duygusal tükenme seviyelerinin orta, duyarsızlaşma seviyelerinin düşük ve kişisel başarı seviyelerinin ise yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Çalışanların genel tükenmişlik düzeylerinin düşük düzeyde olduğu vurgulanmıştır.

Onay ve Kılıcı (2011), iş stresinin mesleki tükenmişlik duygusuna ve işten ayrılma niyetine olan etkilerini incelemişlerdir. Çalışma İzmir-Alsancak ilçesinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde, 127 garson ve aşçıbaşı ile yüz yüze görüşmeler yapılarak tamamlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişlik boyutunun kritik ve belirleyici boyutu olan “duygusal tükenmişlik” boyutunun işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğidir. Araştırmaya katılan çalışanlar arasında kendisini yorgun, enerji olarak eksik ve duygusal yönden yıpranmış hissedenlerin

işten ayrılma niyetleri daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar, rol belirsizliği ve çatışma ile karşılaştıkları zamanlarda hizmet sundukları kişilere karşı duyarsız bir tutum ve davranış sergileyebileceklerini belirtmişlerdir.

Uyar ve Erdinç (2011), otel işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Antalya il sınırları içerisinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan çalışmaya 113 muhasebe personeli katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, otel işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin tükenmişlik düzeylerinin orta ve iş doyumu düzeylerinin ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve sahip olunan mesleki unvana bağlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte muhasebe personelinin işletmede ve sektörde çalıştığı süreyle paralel olarak duygusal tükenme yaşadığı ve duyarsızlaşmaya başladığı, ayrıca gelir düzeyi artan personelin duygusal tükenme düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir.

Üngüren ve arkadaşları (2010) otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini ve bunların arasındaki ilişkiyi ve tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmış ve Antalya ilinin Finike ve Kumluca ilçeleri sınırları içerisinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmelerinde 181 çalışana uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, çalışanların tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya olmadığı saptanmış, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu belirlenmiş, çalışanların iş tatmin düzeyleri konusunda kararsız düzeyde oldukları görülmüştür. Ayrıca iş tatminiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. İş tatmini ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Pelit ve Türkmen (2008), otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeğini kullanmışlardır. Araştırma, Antalya ve Ankara'da faaliyet gösteren toplam 4 adet yerli ve yabancı 5 yıldızlı zincir otel işletmelerinde 213 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, otel çalışanlarının işlerinde tükenmişlik yaşadıkları belirtilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların, demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeyleri karşılaştırıldığında; cinsiyet, eğitim durumu,

çalışılan bölüm ve sektördeki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı vurgulanmıştır. Bu sonuç; çalışanların demografik özellikler açısından, birbirlerine yakın seviyede tükenmişlik sendromu yaşamaları olarak değerlendirilmiştir.

Özgen (2007), yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulanmıştır. Örneklem olarak İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminalinde bulunan yiyecek ve içecek işletmelerinde çalışan 110 kişi ele alınmıştır. Çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmiş ve çalışanların düşük bir düzeyde tükenmişlik yaşadığı vurgulanmıştır.

Tepeci ve Birdir (2003), otel genel müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkilerini inceledikleri araştırmada, genel müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin düşük düzeyde olduğunu saptamışlardır. Otel müdürlerinin tükenmişlik sendromu yaşamamalarının nedeni olarak, otel genel müdürlerinin ülkenin genel ekonomik şartlarına göre iyi ücret almaları, otel genel müdürlüğünün günümüz şartlarında prestijli bir meslek olması ve çalışma ortamının genel müdürlere sağladığı diğer avantajlar gösterilmiştir.

Prentice ve arkadaşları (2013), duygusal zekâ ve mesleki bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisini incelemiş ve bunun çalışanların performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla konaklama işletmelerinde bir araştırma yapmışlardır. Florida'daki otel işletmelerini kapsayan çalışmada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, duygusal zekâsı yüksel algılanan çalışanlarda tükenmişliğin daha az yaşandığı vurgulanmıştır. Ayrıca mesleki bağlılığın iş yerindeki performans üzerinde önemli etkisi olduğu ve mesleki bağlılığın tükenmişliği azalttığı da belirtilmiştir.

Jung ve arkadaşları (2012), otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan personelin rol stres algıları ile tükenmişlik ve işten ayrılma istekleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Güney Kore'nin Seoul şehrinde bulunan 12 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmaya 316 mutfak çalışanı katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarında, mutfak çalışanların rol stres algılarının yüksek olmasının

tükenmişliği pozitif yönde etkilediği ve çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yükselmesine neden olduğu belirtilmiştir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan ve rol stres algıları yüksek olan çalışanların da işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu vurgulanmıştır.

O'Neill ve Xiao (2010), örgütsel ve mesleki özellikler ile otel yöneticilerinin kişilik özellikleri ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. O'Neill ve Xiao (2010: 652)'a göre konaklama endüstrisinde görev yapan genç ve yetenekli yöneticilerin ilk fırsatta sektörden ayrılma nedenlerinden en önemlisi, aşırı iş stresi sonucu yaşadıkları duygusal tükenmişliktir. Otel yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgütsel ve mesleki özellikler, yaşanan bu duygusal tükenmenin en önemli nedeni olabilmektedir. Bu çalışmanın amacına uygun olarak Amerika Birleşik Devletlerinde 36 otel işletmesinde farklı bölümlerde çalışan 544 yöneticiye anket tekniği kullanılarak sorular sorulmuştur. Sonuç olarak, otel yöneticilerin yaşadıkları duygusal tükenmenin sadece işten ve örgütsel özelliklerden kaynaklanmadığı, ayrıca kişisel özelliklerinden de kaynaklandığı belirtilmiştir. Özellikle iş yükünün duygusal tükenmişlik üzerinde önemli bir etken olduğu ve içe dönük yöneticilerin dışa dönük yöneticilere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamakta oldukları vurgulanmıştır.

Zopiatis ve Orphanides (2009) Kıbrıs'ta yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Zopiatis ve Orphanides (2009: 943)'e göre yiyecek ve içecek sektörü işin doğasından gelen özelliklerinden dolayı konaklama sektörü içerisinde en stresli meslek gurubunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Kıbrıs'ta bulunan yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarına Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nden yararlanılarak oluşturulan anket uygulanmıştır. 203 çalışana uygulanarak yapılan çalışma sonucunda, çalışanların tükenmişlik düzeyleri hem duyarsızlaşma boyutunda, hem duygusal tükenmişlik boyutunda, hem de kişisel başarı boyutunda yüksek çıkmıştır. Araştırmaya katılan her üç yiyecek ve içecek işletmesi çalışanının birisinin yüksek seviyede tükenmişlik yaşadığı çalışmanın sonucunda belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarında ayrıca, çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin, yoğunlukla işleri ile ilgili memnuniyetlerine

ve iş yerindeki adalet olgusunun varlığına inanmalarına göre farklılaştığı belirtilmiştir.

Waalers ve Raybould (2007), otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümü servis bölümü çalışanlarında algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma yapmışlardır. Avusturalya’da bulunan otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmaya 300 otel çalışanı katılmıştır. Devamlı olarak otel müşterilerinin talepleri ile yöneticilerinin beklentileri arasında kalan otel işletmeleri çalışanlarının yaşadığı rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü fazlalığı ve kontrol eksikliği, çalışanların tükenmişlik ile karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların iş yerlerinde algıladıkları örgütsel destek tükenmişlik duygusu ile başa çıkmalarında önemli bir etken haline gelebilmektedir (Waalers ve Raybould, 2007: 148-149). Bu bağlamda çalışmanın sonucunda, algılanan örgütsel destek ile tükenmişliğin üç boyutu olarak tanımlan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında yüksek bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yüksek seviyede algılanan örgütsel desteğin duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı düşürdüğü ve kişisel başarıyı arttırdığı vurgulanmıştır.

Humborstad ve arkadaşları (2007), otel işletmelerinde servis personelinin tükenmişlik düzeyleri ile kaliteli servis verme istekleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Çin’in güney kıyısında bulunan Macau şehrinde bir çalışma yapmışlardır. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmanın evrenini 110 servis personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, tükenmişliğin otel işletmelerinde çalışan servis personelinin kaliteli servis verme isteğini olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Aynı zamanda servis personeli çalışanlarına örgütsel ve yönetsel olarak destek sağlandığı zaman tükenmişlik düzeylerinde düşme meydana geldiği ve kaliteli servis verme isteklerinde artış görüldüğü vurgulanmıştır.

Buick ve Thomas (2001), otel işletmelerinde çalışan orta düzey yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla Amerika Birleşik Devletleri’nde bir çalışma yapmıştır. Buick ve Thomas (2001: 304)’a göre konaklama endüstrisinin içinde bulunduğu kronikleşmiş personel eksikliği, kabul edilemeyecek düzeyde olan iş gören devir hızı, çok fazla ve sosyal olmayan çalışma saatleri gibi nedenler, otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik yaşamalarına ve

stres altında olmalarına zemin hazırlamaktadır. 103 orta düzey otel yöneticisinin katıldığı araştırma sonucunda, çalışanların orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı belirtilmiştir. Araştırmanın diğer sonuçları ise, kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığıdır. Aynı zamanda evli olmayan ve ailesinden sosyal destek görmeyen çalışanların, evli çalışanlar ile ailesinden sosyal destek gören çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirtilmiştir.

Otel işletmelerinde ve yiyecek ve içecek endüstrisinde tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve literatür incelendiğinde, tükenmişliğin hem çalışanların hem işletmelerin başarısına olumsuz yönde etki ettiğinden söz etmek mümkündür. Aynı zamanda çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile demografik özellikleri arasında ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu belirlenen tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık farklılaşmadığının incelenmesi bu araştırmanın konusu olmuştur. Bu amaca yönelik yapılan araştırma üçüncü bölümde yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK ve İÇECEK BÖLÜMÜNDE

ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ:

İZMİR İL MERKEZİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR

UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi açıklandıktan sonra araştırmanın, sınırlılıklarına, yöntemine, verilerin analizine ve yorumlanmasına, son olarak da araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, İzmir ilinin merkez ilçelerinde bulunan tüm beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının, tükenmişlik düzeylerini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında belirlemek ve bu belirlenen tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda da öneriler getirmektir.

Yiyecek ve içecek üretimi ve sunumu, otel işletmelerinin misafirlerine konaklama hizmeti sağlamasından sonraki en önemli faaliyet alanıdır. Otellerin sunduğu hizmetler arasında misafirler tarafından en çok deneyimlenen ve eleştirilen yiyecek içecek hizmetleri otellerin genel değerlendirmelerinde önemli rol oynamaktadır (Sarıışık, 2012: 261).

Otel işletmelerinde, yiyecek içecek hizmetleri bölümü odalar bölümünden sonra en fazla geliri sağlayan ve yoğun iş gücü istihdam edilen bölüm olması bakımından büyük önem taşımaktadır (Özdemir ve diğerleri, 2005: 46). Ayrıca misafirlerle doğrudan ilişki kurulan ve sürekli iletişimin gerçekleştiği bir birim olarak ön plandaki bölüm kapsamında değerlendirilmektedir (Sarıışık, 2012: 262).

Tükenmişlik, turizm sektöründe çalışanlar açısından önemli bir inceleme alanıdır. Özellikle, misafir memnuniyetinin çok önemli olduğu düşünülen otel işletmelerinde, başarı elde edebilmek ve işletmelerin kârlı ve verimli olarak

faaliyetlerini sürdürebilmeleri, çalışanların; arzulu, istekli ve verimli bir şekilde üretim sürecine katılmalarını gerektirmektedir (Altay ve Akgül, 2010: 88).

İşi gereği sürekli insanlarla ilişki içerisinde olan bireylerde daha çok görülen tükenmişlik sendromu, otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünün emek yoğun yapısı, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve otel misafirleriyle sürekli iletişimi gerektirmesi nedeni ile bu bölüm çalışanlarının tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalma ihtimalini daha da artırmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışma, rekabetin çok yoğun yaşandığı hizmet sektörünün alt dalı olan otelcilik sektöründe, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin ve tükenmişlik düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ile işletmelere hizmet kalitelerini arttırmaları ve çalışanlarının sorunlarına çözüm bulmaları açısından önemli derecede yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Aynı zamanda, bu çalışmanın literatür çalışmasında örnekler verildiği gibi, Türkiye’de turizm endüstrisinde tükenmişlik konusu üzerinde hazırlanmış fazla çalışma bulunmamaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118). Bu çalışma, otel işletmeleri yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemeye ve bu belirlenen tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için İzmir il merkezinde yapılan ilk çalışmadır. Bu bağlamda literatüre katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın temel amacına ulaşmak için araştırmanın sorusu olarak belirlenen şu soruya cevap aranmıştır;

“Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında nasıldır ve bu belirlenen tükenmişlik düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?”

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak tükenmişlik ve otel işletmelerinde yiyecek içecek bölümü ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesi sonucu ikincil verilerden yararlanılarak araştırmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Literatür incelemesine dayalı olarak, birincil veri toplamada kullanılacak olan anket içerisinde

yer alacak ölçekler belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda; araştırmanın evreni ve örneklem seçimi ve araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinin merkez ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine ulaşabilmek için, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün resmi internet sitesinden 2014 yılında yayınladığı İşletme Belgeli Tesis Sayısı Listesi alınmıştır. Alınan listeye göre, İzmir ili merkez ilçelerinde; Alsancak, Balçova ve Konak'ta 5 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (izmirturizm.gov.tr). Bu liste doğrultusunda otel işletmelerine ulaşılarak araştırmadan bahsedilmiş ve yiyecek ve içecek bölümlerinde çalışan personel sayıları öğrenilmiştir. Bu otellerin yiyecek ve içecek bölümlerinde çalışan personelin toplam sayısı 540 olup, bu sayı toplam evren sayısını oluşturmaktadır.

Bu araştırmada evrene tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Araştırma evrenin tamamının, yani o evrendeki bütün elemanların tek tek araştırılmasına tam sayım denir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 129). 2014 yılı Mart ve Nisan aylarında İzmir ilinin merkez ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin yetkilileri ile görüşülerek anketlerin yapılması için gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra anketler bu otellerin insan kaynakları departmanına ve yiyecek ve içecek bölüm müdürlerine verilmiş, verilen anketler bir hafta sonra geri alınmıştır. Dağıtılan anket formlarından 260 âdeti geri dönmüş ancak veri eksikliği olan 30 anket araştırmaya dâhil edilmemiştir. Geçerli olan 230 anketin tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir. %95 güven aralığı içerisinde %5'lik hata payı dikkate alınarak evrenden alınacak olan örneklem büyüklüğü en az 225 olarak belirlenmiştir (Sekaran, 2000: 295). Sekaran tarafından hazırlanan örneklem tablosuna göre araştırmaya dâhil edilen anket sayısına göre örneklem, evreni temsil etmesi bakımından kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir (Sekaran, 2000: 295).

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Maslach Tükenmişlik Ölçeği, ikinci bölümde ise çalışanların demografik özelliklerini içeren kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Anket formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği) Ek-1’de ve kişisel bilgi formu Ek 2’de verilmiştir. Yararlanılan ölçekler hakkında bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

3.2.3.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Bu araştırmada birinci olarak otel işletmeleri yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçebilmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Canan Ergin (1992) tarafından yapılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği, toplam 22 önermeden oluşmakta ve 5 dereceli likert tipiyle cevaplanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 98).

Tükenmişlik Ölçeğinin 9 önermesi kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlayan duygusal tükenme boyutunu oluşturmaktadır. 5 önermesi kişinin hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde davranmalarını tanımlayan duyarsızlaşma boyutunu ve 8 önermesi ise insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlayan kişisel başarı boyutunu oluşturmaktadır (İçigen ve Uzun, 2012: 111).

Tükenmişlik ölçeğinde bulunan önermeler, hiçbir zaman=1, çok nadir=2, bazen=3, çoğu zaman=4, her zaman=5 seçenekleriyle 5’li Likert tipi ölçek ile puanlandırılmıştır (Arı ve diğerleri, 2010: 152).

Bu araştırmada tükenmişlik düzeyi şu ölçütlere göre belirlenmektedir. Dağılımın ilk üçte birlik düzeyinde yer alan puanlar (1.0-2.33 arası) düşük tükenmişlik düzeyini; ikinci üçte birlik düzeyde yer alan puanlar (2.34-3.66 arası) orta tükenmişlik düzeyini; son üçte birlik düzeyde yer alan puanlar (3.67-5.0 arası) ise yüksek tükenmişlik düzeyini ifade eder. Tablo 3.1 de ölçekten alınacak puan

ortalamalarına göre tükenmişlik düzey aralıkları belirtilmiştir (Arabacı ve Akar, 2010: 82-83).

Tablo 3.1: Tükenmişlik Düzey Aralıkları

1,0	2,33	3,66	5,0
Düşük Düzeyde Tükenmişlik	Orta Düzeyde Tükenmişlik	Yüksek Düzeyde Tükenmişlik	

Tükenmişlik var olan veya var olmayan bir durum şeklinde iki grupta değerlendirilmemektedir, düşük, orta, yüksek düzeyde tükenmişlikten bahsedilebilmektedir. Bu bağlamda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puan ile kişisel başarı boyutundan alınan düşük puan yüksek tükenmişlik düzeyini ifade eder. Bu durumun tam tersinde ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan düşük puan ile kişisel başarı boyutundan alınan yüksek puan, düşük tükenmişlik düzeyini ifade eder. Tükenmişliğin orta düzeyi ise, her üç ölçekteki orta düzeyi belirtmektedir (Bahar, 2006: 89).

3.2.3.2. Demografik Özellikler

Kişisel bilgi formunda yaş, cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi, mevcut pozisyon, mevcut pozisyondaki deneyim, çalışma durumu, eğitim durumu, turizm eğitiminin olup olmadığı, haftada ve günde ne kadar süre çalıştığı, iş değiştirme isteği, gelir durumu, ek geliri olup olmaması gibi demografik özellikleri ölçen sorulara yer verilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada incelenecek olan, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik seviyesi; Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

Bu araştırma, İzmir ilinin merkez ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümü çalışanları ile sınırlıdır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Uygulanan anketlerin sonucunda örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi için; SPSS 11.0.1 pc paket programı (Statistical Programme for Social Sciences/ Sosyal Bilimler için istatistik Paket Programı), %95 güvenilirlik düzeyinde kullanılmıştır. Örneklem grubunun demografik özelliklerinin dağılımını belirlemek amacıyla frekans analizi, tükenmişlik alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak için t-testi (independent-samples t-test) ve tek yönlü varyans analizi (one way anova) kullanılmıştır. Çok faktörlü karşılaştırmalarda farkın ortaya çıktığı durumlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için de Post Hoc Tukey HSD testi kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için; güvenilirlik katsayısı olan alfa katsayısı hesaplanmıştır.

3.4.1. Ölçeğin Geçerliliği

Geçerlilik, ölçeğin ölçmesi gereken özelliği, gerçekten ölçebilmesidir. Geçerlilik bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, diğer başka özelliklerle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir. Bir ölçmenin geçerli sayılabilmesinin ilk özelliği onun güvenilir olmasıdır. (Balcı, 2007'den aktaran, Karabınar ve Boyar, 2011: 168).

Araştırma kapsamında uygulanan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçeye çevrilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) ve Çam (1992) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Karabınar ve Boyar, 2011: 171). Ergin (1992)'in Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe formunun yapı geçerliliğini belirlemek için uyguladığı faktör analizi sonuçları, özgün ölçeğe benzer biçimde ölçeğin maddelerinin üç faktörde toplandığını göstermiştir. Bu faktörler; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak ortaya çıkmıştır (aktaran Ceyhan ve Siliğ, 2005: 47).

Çam (1992) tarafından yapılan geçerlilik çalışmasında ise deneklerin kendi değerlendirmeleri ile birlikte çalıştıkları arkadaşlarının değerlendirmeleri arasındaki farkın incelenmesine dayanan “birlikte geçerlilik” tekniği kullanılmış ve anlamlı bir fark bulunmamıştır (aktaran Cengil, 2010: 84). Kaşlı (2009), “Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin

İncelenmesi’’ adlı çalışmasında Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için faktör analizi yapmış ve sonuç olarak bu çalışmada da üç boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı adlandırılan boyutlardır (Kaşlı, 2009: 80).

Bu çalışmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden ve kişisel bilgi formundan oluşan anket için içerik ve görünüş geçerliliği çalışması yapılmıştır. İçerik geçerliliği, ölçme aracında kullanılan soruların ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediğinden emin olmak için yapılır ve uzman görüşüne göre saptanır (Karasar, 2014: 151). Görünüş geçerliliği ise, ölçme aracının ölçmek istediği özelliği ölçüyor gözükmesidir (Ercan ve Kan, 2004: 215). Bu bağlamda, bu çalışmada kullanılan ölçeğin içerik ve görünüş geçerliliği için, konuyla ilgili olarak araştırmalar yapmış, alanında uzman kişilerin görüşlerinden faydalanılmıştır ve ölçek içerik ve görünüş geçerliliği bakımından kabul görmüştür.

3.4.2. Ölçeğin Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 122). Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanması yöntemiyle tespit edilmiştir. Aşağıda Cronnncbach’s Alpha katsayısının yorumlaması verilmiştir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 124).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ergin (1992) tarafından yapılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirlik çalışmasında 2 yöntem uygulanmıştır. Toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan grupla yapılan çalışmanın iç tutarlılık katsayıları duygusal tükenme için 0,83, duyarsızlaşma için 0,65 ve kişisel başarı için 0,72 dir. Ölçek 2 ile 4 hafta sonra 99 kişiye ulaşılarak yapılan test-tekrar test analizinde ise sırasıyla 0,83, 0,72, ve 0,67 sonuçlarına ulaşılmıştır (aktaran Karabınar ve Boyar, 2011: 171).

Bu çalışmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanması ile belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.2 de belirtilmiştir.

Tablo 3.2: Araştırmada Kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Tükenmişlik Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Duygusal Tükenme	9	0,829
Duyarsızlaşma	5	0,788
Kişisel Başarı	8	0,834
Genel	22	0,756

Tablo 3.2 de görüldüğü gibi Cronbach Alpha katsayıları duygusal tükenme için: 0,829, duyarsızlaşma için: 0,788 ve kişisel başarı için: 0,834 olarak bulunmuştur. Ayrıca araştırmanın genelinde Cronbach Alpha katsayısı; 0,756 olarak bulunmuştur. Bu da bize araştırma ölçeğinin genel olarak oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmaların sonuçlarına dayanılarak Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin bu çalışmada kullanmak için yeterli düzeyde olduğu ve tükenmişliği ölçmede kullanılabileceği kanısına varılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların demografik özelliklerine göre farklı tükenmişlik düzeylerine sahip oldukları ve demografik özelliklerdeki farklılıkların da tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24). Bu nedenle çalışmada; otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, turizm bilgisi, çalıştığı pozisyon, mevcut işletmedeki ve mevcut pozisyonundaki deneyimi, çalışma şekli, haftalık ve günlük çalışma süreleri, iş değiştirme isteği, aylık geliri ve ek iş yapma durumu ile tükenmişlik alt boyutları arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

İzmir ilinin merkez ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve

kişisel başarı alt boyutlarında belirlemek ve bu belirlenen tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan bu çalışmada, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Tükenmişliği oluşturan alt boyutlar, kavramsal olarak birbirinden farklı oldukları için her bir boyutun demografik özellikler ile ilişkisini belirlemek için ayrı hipotezler geliştirilmiştir.

H1a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümündeki kadın ve erkek çalışanları arasında duygusal tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümündeki kadın ve erkek çalışanları arasında duyarsızlaşma düzeyi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümündeki kadın ve erkek çalışanları arasında kişisel başarı düzeyi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaşlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaşlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaşlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H4a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H4c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H5a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm eğitim durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H5b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm eğitim durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H5c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm eğitim durumlarında kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H6a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mesleki deneyim süresine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H6b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mesleki deneyim süresine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H6c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mesleki deneyim süresine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H8a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma şekline göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H8b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma şekline göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H8c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma şekline göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H9a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki pozisyonuna göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H9b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki pozisyonuna göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H9c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki pozisyonuna göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H10a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H10b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H10c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H11a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının haftada çalıştıkları gün sayısına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H11b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının haftada çalıştıkları gün sayısına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H11c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının haftada çalıştıkları gün sayısına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H12a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalıştıkları saat süresine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H12b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalıştıkları saat süresine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H12c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalıştıkları saat süresine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H13a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H13b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H13c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç durumlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H14a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirme isteğine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H14b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirme isteğine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H14c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirme isteğine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H15a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının ek gelir durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H15b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının ek gelir durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H15c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının ek gelir durumlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI ve DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde alan araştırmasına yönelik yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgulara ve değerlendirilmesine yer verilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulguların frekans ve yüzdesel dağılım sonuçları verilmiştir. Daha sonra yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile ilgili bulgular ve çalışanların demografik özellikleri ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkinin sonuçları verilmiştir.

3.6.1. Araştırmanın Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma örneklem grubunun; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim, turizm eğitimi, işletmedeki çalışma şekli ve süresi, mevcut pozisyonundaki çalışma süresi, gelir durumu, haftada çalışılan gün sayısı, günlük çalışılan saat, işletmedeki pozisyon ve iş değiştirme isteklerine ilişkin frekans ve yüzdeleri yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.3’de görülmektedir. Buna göre örneklemin %37’si kadın, %63’ü erkektir. Medeni durumuna göre %41,7’si evli, %58,3’ü ise bekârdır. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğu erkektir ve bekâr olanların sayısı evli olanlara göre daha fazladır. Yaşlarına göre örneklemin yarısından fazlasını 18 yaşından büyük 35 yaşından küçük kişiler, %15,7’si 36 yaşından büyük 45 yaşından küçük kişiler oluşturmaktadır ve 3 kişi de 46 yaşından büyüktür. Buna göre araştırma örneklemini, daha çok genç kişilerin oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.3: Örneklemenin Demografik Özellikleri

CİNSİYET	Frekans	Yüzde	MEDENİ DURUM	Frekans	Yüzde
Kadın	85	37,0	Evli	96	41,7
Erkek	145	63,0	Bekâr	134	58,3
Toplam	230	100	Toplam	230	100
YAŞ	Frekans	Yüzde	EĞİTİM DURUMU	Frekans	Yüzde
18-25	91	39,6	İlköğretim	25	10,9
26-35	100	43,5	Lise	126	54,8
36-45	36	15,7	Ön Lisans	48	20,9
46 ve Üstü	3	1,3	Lisans	29	12,6
Toplam	230	100	Yüksek Lisans	2	0,9
Toplam	230	100	Toplam	230	100
MESLEKİ DENEYİM	Frekans	Yüzde	TURİZM EĞİTİMİ	Frekans	Yüzde
4 ve Altı	93	40,4	Almış	141	61,3
5-9	58	25,2	Almamış	89	38,7
10 ve Üstü	79	34,3	Toplam	230	100
Toplam	230	100	Toplam	230	100
İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA ŞEKLİ	Frekans	Yüzde	MEVCUT POZİSYONDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde
Kadrolu/Daimi	141	61,3	3 Yıl ve Altı	145	63,0
Sözleşmeli/Geçici	66	28,7	4-6 Yıl	51	22,2
Yarı Zamanlı	16	7,0	7-9 Yıl	14	6,1
Diğer	7	3,0	10 Yıl ve Üstü	20	8,7
Toplam	230	100	Toplam	230	100
MEVCUT İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde	GELİR DURUMU	Frekans	Yüzde
3 Yıl ve Altı	131	57	1000TL ve ALTI	63	27,4
4-6 Yıl	77	33,5	1001-1500 TL	122	53,0
7-9 Yıl	3	1,3	1501-2000 TL	34	14,8
10 Yıl ve Üstü	19	8,3	2001-2500 TL	4	1,7
Toplam	230	100	2500TLve ÜSTÜ	7	3,0
			Toplam	230	100
HAFTADA ÇALIŞILAN GÜN SAYISI	Frekans	Yüzde	GÜNLÜK ÇALIŞILAN SAAT	Frekans	Yüzde
2	2	0,9	8 Saatten Az	13	5,7
4	17	7,4	8 Saat	157	68,3
5	4	1,7	8 Saatten Fazla	60	26,1
6	199	86,5	Toplam	230	100
7	8	3,5	İŞLETMEDEKİ POZİSYON	Frekans	Yüzde
Toplam	230	100	Mutfak Elemanı	38	16,5
İŞ DEĞİŞTİRME İSTEĞİ	Frekans	Yüzde	Servis Elemanı	166	72,2
İstiyor	167	72,6	Bölüm Yöneticisi	26	11,3
İstemiyor	63	27,4	Toplam	230	100
Toplam	230	100			
EK GELİR	Frekans	Yüzde			
Yok	211	91,7			
Var	19	8,3			
Toplam	230	100			

Eğitim durumuna göre dağılıma bakıldığında %10,9 ilköğretim, %54,8 lise, %20,9 ön lisans, %12,6 lisans, %0,9 yüksek lisans şeklinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örneklemdaki kişilerin yarısından fazlası turizm eğitimi almış, diğerleri almamıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunluğu lise mezunu ve turizm eğitimi almış olduğu söylenebilir.

Örneklemin turizmdeki mesleki deneyim dağılımına göre %40,4'ü 4 yıldan az deneyime sahipken %25,2 si 4 ve 9 yıl arasında, %34,3'ü ise 10 yıldan fazla deneyime sahiptir. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunluğunun 4 yıldan az sektör deneyimi olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmede çalışma şekline göre örneklemin %61,3'ü kadrolu/daimi, %28,7'si sözleşmeli/geçici, %7'si yarı zamanlı %3'ü diğer olarak görev yapmaktadır. Bu durumda katılımcıların büyük çoğunluğunun çalıştıkları işletmede kadrolu/daimi olarak görev yaptıkları söylenebilir.

Mevcut pozisyondaki çalışma sürelerine bakıldığında yarından fazlasının 3 yıl ve 3 yıldan az, %22,2'sinin 4-6 yıl, %6,1'nin 7-9 yıl ve %10,8'nin 10 yıl ve 10 yıldan daha fazla aynı pozisyonda çalıştığı görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunluğunun 3 yıl ve 3 yıldan az süredir aynı pozisyonda çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Mevcut işletmedeki çalışma süreleri %57'si 3 yıl ve 3 yıldan az, %33,5'si 4-6 yıl, %1,3'ü 7-9 yıl, %8,3'ü ise 10 yıl ve 10 yıldan daha fazladır. Buna göre çalışmaya katılanların çoğunluğunun mevcut işlerindeki çalışma sürelerinin fazla olmadığı söylenebilir.

Örneklemin aylık kazanç durumlarına göre dağılımları; %27'si 1000 TL ve daha az, %53'ü 1001-1500 TL arası, %14,8'i 1501 - 2000 TL arası, %1,7'si 2001-2500 TL arası ve %3'ü 2500 TL' den fazla seklindedir. Bu kazanç durumlarının yanında %8,3'ünün ek geliri varken %91,7'sinin ek geliri bulunmamaktadır. Bu durumda araştırmaya katılanlarının büyük çoğunluğunun aylık 1500 TL altında gelirlerinin olduğu ve bunun yanında çoğunluğunun ek gelirlerinin olmadığını söylemek mümkündür.

Örneklemin haftada çalışılan gün sayısına bakıldığında haftada 6 gün çalışan kişiler %86,5 ile örneklemin en büyük yüzdesini oluşturmaktadır ve haftada 2 gün çalışan kişiler %0,9 ile örneklemin en küçük yüzdesini oluşturmaktadır. Bunun

yanında örneklemin % 5,7'si günlük 8 saatten az, % 68,3' si günlük 8 saat ve %26,1'i de 8 saatten daha fazla çalışmaktadır.

Örneklemin iş değiştirme isteklerine göre dağılımları ise; %72,6 iş değiştirmeyi istiyor ve %27,4 iş değiştirmeyi istemiyor şeklindedir. Bu durumda araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun işlerini değiştirmeyi istediklerini söylemek mümkündür.

3.6.2. Araştırmanın Örneklem Grubunun Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Bulgular

Tablo 3.4: Araştırmanın Örneklem Grubunun Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Görüşlerin Dağılımı

ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	Hiçbir Zaman		Çok Nadir		Bazen		Çoğu Zaman		Her Zaman		TOPLAM	TOPLAM
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Sayı	%
İşimden soğuduğumu hissediyorum	24	10,4	58	25,2	104	45,2	20	8,7	24	10,4	230	100
İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum	18	7,8	53	23,0	112	48,7	30	13,0	17	7,4	230	100
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	37	16,1	58	25,2	81	35,2	36	15,7	18	7,8	230	100
Bütün gün insanlarla uğraşmak gerçekten benim için çok yıpratıcı	22	9,6	59	25,7	98	42,6	43	18,7	8	3,5	230	100
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum	34	14,8	50	21,7	109	47,4	25	10,9	12	5,2	230	100
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	23	10,0	45	19,6	96	41,7	43	18,7	23	10,0	230	100
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	20	8,7	36	15,7	95	41,3	56	24,3	23	10,0	230	100
Yüz yüze insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	52	22,6	59	25,7	79	34,3	28	12,2	12	5,2	230	100
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	65	28,3	43	18,7	76	33,0	31	13,5	15	6,5	230	100
DUYGUSAL TÜKENME BOYUTU TOPLAM YÜZDE	%14,25		%22,27		%41,06		%15,07		%7,34		% 100	
İşim gereği karşılaştığım insanların neler hissettiğini hemen anlayabilirim	16	7,0	33	14,3	71	30,9	77	33,5	33	14,3	230	100
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	19	8,3	35	15,2	67	29,1	69	30,0	40	17,4	230	100
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	17	7,4	41	17,8	72	31,3	63	27,4	37	16,1	230	100
Çok şeyler yapabilecek güçteyim	4	1,7	35	15,2	74	32,2	66	28,7	51	22,2	230	100
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	21	9,1	39	17,0	68	29,6	72	31,3	30	13,0	230	100
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim	28	12,2	29	12,6	84	36,5	60	26,1	29	12,6	230	100
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	8	3,5	42	18,5	91	39,6	60	26,1	29	12,6	230	100
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	18	7,8	30	13,0	85	37,0	61	26,5	36	15,7	230	100
KİŞİSEL BAŞARI BOYUTU TOPLAM YÜZDE	%7,11		%15,43		%33,26		%28,69		%15,48		% 100	
İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	88	38,3	43	18,7	73	31,7	22	9,6	4	1,7	230	100
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	60	26,1	71	30,9	67	29,1	22	9,6	10	4,3	230	100
Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum	61	26,5	55	23,9	78	33,9	25	10,9	11	4,8	230	100
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	84	36,5	50	21,7	62	27,0	25	10,9	9	3,9	230	100
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	58	25,2	42	18,3	78	33,9	30	13,0	22	9,6	230	100
DUYARSIZLAŞMA BOYUTU TOPLAM YÜZDE	%30,52		%22,69		%31,13		%10,78		%4,86		% 100	

Araştırmaya katılan çalışanların, tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik soruların tüm alt boyutlara göre frekans ve yüzdeleri Tablo 3.4'te verilmiştir. Tabloda İzmir ili merkez ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümünde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için ankete katılan kişilerin cevapları incelenmiştir.

Buna göre araştırmaya katılanların duygusal tükenme boyutunda %14,25'i olumsuz ifadelerin yer aldığı 9 soruya "Hiçbir zaman " yanıtını verirken, yaklaşık olarak % 22'si "Çok Nadir", % 41'i "Bazen", % 15'i "Çoğu Zaman " ve %7'si "Her Zaman " şeklinde yanıt vermişlerdir.

Olumlu ifadelerden oluşan kişisel başarı boyutundaki 8 ifadeye araştırmaya katılanların %7,11'lik kısmı "Hiçbir Zaman" yanıtını verirken, % 15,43'ü "Çok Nadir", % 33,26'sı "Bazen", % 28,69'u "Çoğu Zaman" ve % 15,48'i "Her Zaman" şeklinde cevap vermişlerdir.

Tükenmişlik boyutlarından sonuncusu olan duyarsızlaşma alt boyutundaki olumsuz ifadelerden oluşan 5 soruya verilen cevap ortalamaları ise; % 30,52'lik bir oranla "Hiçbir Zaman", %22,69'luk oranla "Çok Nadir", %31,13'lük oranla "Bazen", % 10,78'lik oranla "Çoğu Zaman" ve % 4,86'lık oranla "Her Zaman"dır.

Alt boyutlarda yer alan ifadelere yüzde değeri olarak bakıldığında duygusal tükenme boyutundaki sorulara en yüksek katılım %48,7 ile "Bazen" şeklinde cevaplandırılan "İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum" sorusudur.

Kişisel başarı alt boyutuna verilen cevaplarda %39,6 ile en yüksek oranı oluşturan ve "Bazen" şeklinde cevaplandırılan "Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim" sorusudur. Duyarsızlaşma alt boyutlarında en çok cevap verilen % 38,3'lik oranla "Hiçbir Zaman" şeklinde olan "İşim gereği karşılaştıklarına sanki insan değillermiş gibi davranıyorum" sorusudur.

Ayrıca duygusal tükenme alt boyutuna ait ifadelere verilen cevapların minimum ve maksimum değerleri, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.5'de verilmiştir.

Tablo 3.5: Duygusal Tükenme Alt Boyutundaki İfadelere Ait Değerler

Duygusal Tükenme	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
İşimden soğuduğumu hissediyorum	230	1	5	2,83	1,073
İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum	230	1	5	2,89	,981
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	230	1	5	2,74	1,141
Bütün gün insanlarla uğraşmak gerçekten benim için çok yıpratıcı	230	1	5	2,81	,966
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum	230	1	5	2,70	1,020
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	230	1	5	2,99	1,090
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	230	1	5	3,11	1,068
Yüz yüze insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	230	1	5	2,52	1,124
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	230	1	5	2,51	1,218
GENEL ORTALAMA				2,79	

Tabloya göre bu gruba ait 9 ifadenin tamamına en az 1 ve en fazla 5 puan verilmiştir. Bu ifadelere verilen cevapların ortalamaları 2 ve 4 arasında değişmiştir. Duygusal Tükenme ifadelerine ait genel ortalama hesaplandığında 2,79 sonucu çıkmıştır. Bu değer 2,33 – 3,66 arasında olduğu için bu boyutta çalışanların tükenmişlik düzeyi orta derecededir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda yer alan ifadelere bakıldığında verilen cevapların minimum ve maksimum değerleri, ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6: Duyarsızlaşma Alt Boyutundaki İfadelere Ait Değerler

Duyarsızlaşma	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	230	1	5	2,18	1,101
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	230	1	5	2,35	1,099
Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum	230	1	5	2,43	1,134
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	230	1	5	2,24	1,171
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	230	1	5	2,63	1,259
GENEL ORTALAMA				2,36	

Bu boyutta bulunan bütün sorulara maksimum 5 ve minimum 1 puanlarının verildiği görülmektedir. Bu grupta ifadelere verilen cevapların ortalamaları yaklaşık olarak birbirine yakındır. Duyarsızlaşma alt grubundaki ifadelere verilen cevapların genel ortalaması 2.36'dır. Bu da bize bu boyutta tükenmişliğin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kişisel başarı alt boyutundaki ifadelere ait değerler Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7: Kişisel Başarı Alt Boyutundaki İfadelere Ait Değerler

Kişisel Başarım	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
İşim gereği karşılaştığım insanların neler hissettiğini kolayca anlayabilirim	230	1	5	3,34	1,105
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	230	1	5	3,33	1,173
Yaptığım iş sayesinde insanlara katkıda bulunduğuma inanıyorum	230	1	5	3,27	1,151
Çok şeyler yapabilecek güçteyim	230	1	5	3,54	1,051
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	230	1	5	3,22	1,152
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim	230	1	5	3,14	1,168
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	230	1	5	3,26	1,012
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	230	1	5	3,29	1,120
GENEL ORTALAMA				3,29	

Bu değerlere baktığımızda bütün ifadelere maksimum 5 ve minimum 1 cevabının verildiği görülmektedir. Bu alt boyuttaki her bir ifadeye ait cevabın ölçeği 3’ten büyüktür. Her bir ifade için kişisel başarı derecesinin 2,33-3,66 arası olması araştırmaya katılan çalışanların kişisel başarı boyutunda tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Kişisel başarı alt boyutundaki genel ortalama 3,29 olarak çıkmıştır. Bu boyutta değerın yüksek çıkması diğer iki boyutun aksine tükenmişliğin düşük seviyede olduğunu göstermektedir.

Ölçekte yer alan ifadelere ayrı ayrı bakıldıktan sonra araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik alt boyutları puan ortalamalarını gösteren Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Örneklemin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri

Alt Boyutlar	Ortalama/Medyan	Düzeyi
Duygusal Tükenme	2,79	Orta
Kişisel Başarı	3,29	Orta
Duyarsızlaşma	2,36	Orta

3.6.3. Demografik Değişkenler İle Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler İle İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü personelinin, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, turizm bilgisi, çalıştığı pozisyon, mevcut işletmedeki deneyimi, mevcut pozisyonundaki deneyimi, çalışma şekli, haftalık ve günlük çalışma süreleri, iş değiştirme isteği, aylık geliri ve ek iş yapma durumu ile tükenmişlik alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

3.6.3.1. Cinsiyet ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H1a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümündeki kadın ve erkek çalışanları arasında duygusal tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümündeki kadın ve erkek çalışanları arasında duyarsızlaşma düzeyi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümündeki kadın ve erkek çalışanları arasında kişisel başarı düzeyi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.9’da Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların tükenmişlik alt boyut düzeylerinin farklılıklarını incelemek amacıyla T testi uygulanış ve sonuçlar yer almıştır.

Tablo 3.9: Örneklemin Cinsiyeti ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Bağımsız Örneklem T-Testi	
				T	p
Duygusal Tükenme	Kadın	85	2,63	1,669	0,111> α
	Erkek	145	2,87		
Kişisel Başarı	Kadın	85	3,33	0,539	0,591> α
	Erkek	145	3,27		
Duyarsızlaşma	Kadın	85	2,31	-0,783	0,468> α
	Erkek	145	2,40		

Cinsiyet ile Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel başarı alt boyutları arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif bir ilişki saptanmamıştır. Alt boyutlara verilen cevap ortalamalarından yola çıkarak; bütün boyutlardaki ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna rağmen, erkek çalışanların ortalamalarının duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutunda kadınlara göre küçükte olsa yüksek olduğu ve kişisel başarı boyutunda ise yine kadınların kendilerini erkeklere göre biraz daha başarılı gördükleri görülmektedir. Bu küçük fark ise çalışan pozisyonundan kaynaklanabilir. Analiz sonucuna göre, çalışmaya katılan çalışanların kadın veya erkek olmalarına göre tükenmişlik alt boyut puan ortalamaları arasındaki fark, p değerleri 0,05’den büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle, araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanları arasında tükenmişlik alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmemiştir.

3.6.3.2. Medeni Durum ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H2a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.10: Örneklemin Medeni Durumları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Medeni Durumu	N	Ortalama	Bağımsız Örneklem T-Testi	
				T	p
Duygusal Tükenme	Evli	96	2,79	0,75	0,940> α
	Bekâr	134	2,78		
Kişisel Başarı	Evli	96	3,36	1,136	0,257> α
	Bekâr	134	3,25		
Duyarsızlaşma	Evli	96	2,43	1,023	0,307> α
	Bekâr	134	2,32		

Tablo 3.10’da medeni durum ve tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi ölçmek için Yapılan T Testi sonuçları incelendiğinde tüm alt boyutlarda verilen cevapların ortalamasının birbirine yakın olduğu ve tükenmişlik alt boyutları için $p > 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu durumda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarına göre tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H2a, H2b ve H2c hipotezleri kabul edilmemiştir.

3.6.3.3. Yaş ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H3a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaşlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaşlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaşlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.11: Örneklemin Yaşları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Yaş Grupları	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	P
Duygusal Tükenme	18-25	91	2,87	0,070	2,334	0,87> α
	26-35	100	2,73	0,073		
	36-45	36	2,82	0,099		
	45 ve Üstü	3	1,66	0,169		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	18-25	91	2,44	0,895	1,341	0,040< α
	26-35	100	2,35	0,871		
	36-45	36	2,28	0,678		
	45 ve Üstü	3	1,53	0,688		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarı	18-25	91	3,20	0,742	1,083	0,018< α
	26-35	100	3,34	0,801		
	36-45	36	3,39	0,678		
	45 ve Üstü	3	3,70	0,688		
Toplam		230	3,30	0,847		

Yiyecek ve içecek bölümündeki yaşlarına göre ayrılan grupların, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile test edilmiştir. Gruplar arasında tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı boyutu ve duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Bu farkın hangi yaş grubundan olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi yapılmıştır ve Ek-3’de gösterilmiştir. Yapılan Tukey testi sonucuna göre ise 46 yaş ve üstü çalışanların 18 yaş ve altı ile 26-35 arası yaş gruplarına göre daha az duyarsızlaşma yaşadığı ve daha yüksek kişisel başarı elde ettiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaşlarına göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H3b ve H3c hipotezleri kabul edilmiştir. Duygusal tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H3a hipotezi ise kabul edilmemiştir.

3.6.3.4. Eğitim Durumu ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H4a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H4c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Eğitim durumuna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.12’de belirtilmiştir.

Tablo 3.12: Örneklemenin Eğitim Durumu ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	p
Duygusal Tükenme	İlköğretim	25	2,84	0,089	6,071	0,02< α
	Lise	126	2,95	0,063		
	Ön Lisans	48	2,58	0,078		
	Lisans	29	2,38	0,789		
	Lisans Üstü	2	2.27	0,567		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	İlköğretim	25	2,56	0,786	4,736	0,068> α
	Lise	126	2,46	0,456		
	Ön Lisans	48	2,15	0,7885		
	Lisans	29	2,11	0,698		
	Lisans Üstü	2	2,60	0,237		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarı	İlköğretim	25	3,13	0,674	2,184	0,01< α
	Lise	126	3,20	0,792		
	Ön Lisans	48	3,31	0,678		
	Lisans	29	3,83	0,651		
	Lisans Üstü	2	3,45	0,345		
Toplam		230	3,30	0,847		

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumlarına göre tükenmişlik puanı ortalamaları; duygusal tükenme alt boyutu için $p=0,02<\alpha$ ve kişisel başarı boyutu için $p=0,01<\alpha$ olduğundan istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir. Duyarsızlaşma alt boyutu için $p=0,068>\alpha$ olduğundan çalışanların eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır.

Bu farkın hangi eğitim düzeyinde olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi yapılmıştır ve Ek-4’de gösterilmiştir. Tukey testi sonucuna göre farklılaşmayı yaratan grup eğitim düzeyi lise ve lisans olan gruptur. Lise grubu çalışanlarının duygusal tükenme puanı ortalamaları, ön lisans ve lisans grubu çalışanlarının duygusal tükenme puanı ortalamalarından daha yüksektir. Yine Tukey testi sonucuna göre lisans eğitimi düzeyine sahip yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının kişisel başarı puanı ortalamaları, ilköğretim, lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarından daha yüksektir. Bu durumda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumlarına göre duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H4a ve H4c hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun yanında, duyarsızlaşma alt boyut düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı için H4b hipotezi kabul edilmemiştir.

3.6.3.5. Turizm Eğitimi Durumu ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H5a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm eğitim durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H5b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm eğitim durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H5c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm eğitim durumlarında kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Turizm eğitimi durumu bağımsız örneklem T Testi sonuçları Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Örneklemin Turizm Eğitim Durumu ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Turizm Eğitimi Almış	N	Ortalama	Bağımsız Örneklem T-Testi	
				t	p
Duygusal Tükenme	Evet	141	2,70	0,367	0,645> α
	Hayır	89	2,92		
Kişisel Başarı	Evet	141	3,40	0,143	0,070> α
	Hayır	89	3,13		
Duyarsızlaşma	Evet	141	2,35	0,297	0,767> α
	Hayır	89	2,38		

Bağımsız örneklem T Testi sonucuna göre araştırmaya katılan yiyecek içecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm eğitimi alıp almamalarına göre tükenmişlik puanı ortalamaları; duygusal tükenme alt boyutu için $p=0,645>\alpha$, duyarsızlaşma alt boyutu için $p=0,767>\alpha$ ve kişisel başarı alt boyutu için $p=0,070>\alpha$ olduğundan istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Bu durumda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm eğitim durumlarına göre tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H5a, H5b ve H5c hipotezleri kabul edilmemiştir.

3.6.3.6. Mesleki Deneyim Süresi ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H6a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mesleki deneyim süresine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H6b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mesleki deneyim süresine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H6c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mesleki deneyim süresine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.14: Örneklemen Mesleki Deneyim Süresi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Mesleki Deneyim Süresi	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	p
Duygusal Tükenme	4 yıl ve altı	93	2,88	0,601	1,782	0,171> α
	5-9 yıl	58	2,76	0,768		
	10 yıl ve üstü	79	2,68	0,749		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	4 yıl ve altı	93	2,63	0,610	8,613	0,033< α
	5-9 yıl	58	2,28	0,779		
	10 yıl ve üstü	70	2,12	0,872		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarı	4 yıl ve altı	93	3,25	0,823	3,470	0,000< α
	5-9 yıl	58	3,14	0,907		
	10 yıl ve üstü	79	3,46	0,747		
Toplam		230	3,30	0,847		

Yapılan ANOVA testi sonucu araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının turizm sektöründeki mesleki deneyimleri ile kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutu arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif bir farklılık görülmüştür. Bu sonuçlar Tablo 3.14’de gösterilmiştir. Bu farklılığın hangi yıllar arasında olduğunu ortaya çıkarabilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır ve Ek 5’de gösterilmiştir.

Bu testler sonucunda 10 yıl ve daha fazla çalışan personelin 5 ve 9 yılları arasında çalışan personele göre 0,05 önem düzeyinde daha fazla kişisel başarı elde ettiği görülmüştür. Öte yandan 4 yıl ve altı deneyime sahip çalışanların 5-9 yıl ve 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip çalışanlara göre 0,05 önem düzeyinde daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı saptanmıştır. Bu veriler sonucunda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mesleki deneyim süresine göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu

iddia eden H6b ve H6c hipotezleri kabul edilmiştir. Duygusal tükenme alt boyut düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı için ise H6a hipotezi kabul edilmemiştir.

3.6.3.7. Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H7a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.15: Örneklemenin Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	p
Duygusal Tükenme	3 yıl ve Altı	131	2,83	0,753	3,095	0,028< α
	4-6 Yıl	77	2,82	0,613		
	7-9 Yıl	3	2,81	0,128		
	10 Yıl ve Üstü	19	1,32	0,567		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	3 yıl ve Altı	131	2,32	0,899	4,122	0,007< α
	4-6 Yıl	77	2,56	0,778		
	7-9 Yıl	3	2,53	0,416		
	10 Yıl ve Üstü	19	1,86	0,525		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarı	3 yıl ve Altı	131	3,26	0,828	3,874	0,010< α
	4-6 Yıl	77	3,22	0,595		
	7-9 Yıl	3	3,41	0,629		
	10 Yıl ve Üstü	19	3,86	0,678		
Toplam		230	3,30	0,847		

Yapılan ANOVA testi sonucunda araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre tükenmişlik puanı ortalamaları duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarının tümünde $\alpha=0,05$ değerinden küçük çıktığı Tablo 3.15’de gösterilmektedir.

Bu alt boyutlar ile mevcut işletmedeki çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu öğrenmek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır ve testin tablosu Ek-6’da gösterilmiştir. Testin sonucunda 10 yıl ve daha fazla çalışan personelin 6 yıl ve daha az çalışan personele göre 0,05 önem düzeyinde daha az duygusal tükenme yaşadığı saptanmıştır. Öte yandan 10 yıl ve daha fazla çalışan personelinde 6 yıl ve daha az çalışan personele göre daha fazla kişisel başarı elde ettiği sonucuna varılmıştır. Duyarsızlaşma boyutunda ise 10 yıl ve daha fazla çalışan personelin 4-9 yıl çalışan personele göre daha az duyarsızlaşma yaşadığı saptanmıştır. Bu veriler sonucunda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresine göre tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H7a, H7b ve H7c hipotezleri kabul edilmiştir.

3.6.3.8. İşletmedeki Çalışma Şekli ve Tükenmişlik

Hipotezi;

H8a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma şekline göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H8b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma şekline göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H8c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma şekline göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık

Tablo 3.16: Örneklemin Mevcut İşletmedeki Çalışma Şekli ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	İşletmedeki Çalışma Şekli	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	P
Duygusal Tükenme	Kadrolu/Daimi	141	2,45	0,653	8,789	0,228> α
	Sözleşmeli/Geçici	66	2,40	0,713		
	Yarı Zamanlı	16	2,61	0,328		
	Diğer	7	2,32	0,666		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	Kadrolu/Daimi	141	2,38	0,456	4,122	0,356> α
	Sözleşmeli/Geçici	66	2,50	0,678		
	Yarı Zamanlı	16	2,23	0,434		
	Diğer	7	2,16	0,325		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarım	Kadrolu/Daimi	141	3,26	0,728	5,874	0,112> α
	Sözleşmeli/Geçici	66	3,22	0,575		
	Yarı Zamanlı	16	3,38	0,645		
	Diğer	7	3,34	0,778		
Toplam		230	3,30	0,847		

Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının çalışma şekilleri ile tükenmişlik alt boyutları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan ANOVA testi sonucunda; işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutları arasında herhangi bir farklılaşma saptanamamıştır ve sonuçlar Tablo 3.16’da gösterilmiştir. Bu verilerden hareketle, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma şekline göre tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H8a, H8b ve H8c hipotezleri kabul edilmemiştir.

3.6.3.9. İşletmedeki Pozisyon ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H9a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki pozisyonuna göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H9b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki pozisyonuna göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H9c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki pozisyonuna göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.17: Örneklemenin Mevcut İşletmedeki Pozisyonu ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	İşletmedeki Pozisyon	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	p
Duygusal Tükenme	Mutfak Elemanı	38	3,03	0,685	4,208	0,016< α
	Servis Elemanı	166	2,77	0,698		
	Bölüm Yöneticisi	26	2,52	0,651		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	Mutfak Elemanı	38	2,35	0,793	1,753	0,012< α
	Servis Elemanı	166	2,37	0,881		
	Bölüm Yöneticisi	26	2,33	0,723		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarı	Mutfak Elemanı	38	3,23	0,677	4,874	0,176> α
	Servis Elemanı	166	3,27	0,777		
	Bölüm Yöneticisi	26	3,55	0,732		
Toplam		230	3,30	0,847		

Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki pozisyonları ANOVA ile test edildiğinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu farkın hangi pozisyonlardan kaynaklandığını bulmak için Tukey HSD testi uygulanmıştır ve Ek-7’de gösterilmiştir.

Testin sonucunda duygusal tükenme alt boyutunda yönetici pozisyonunda çalışanların serviste ve mutfakta çalışanlardan daha az duygusal tükenme yaşadığı saptanmıştır. Duyarsızlaşma boyutunda ise servis çalışanlarının mutfak çalışanlarından daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu veriler sonucunda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmedeki pozisyonuna göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyut

düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H9a ve H9b hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun yanında, kişisel başarı alt boyut düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı için H9c hipotezi kabul edilmemiştir.

3.6.3.10. Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H10a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H10b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H10c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.18: Örneklemin Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Mevcut Pozisyonunda ki Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	p
Duygusal Tükenme	3 Yıl ve Altı	145	2,73	0,696	1,045	0,373> α
	4-6 Yıl	51	2,92	0,635		
	7-9 Yıl	14	2,77	0,559		
	10 yıl ve Üstü	20	2,86	0,945		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	3 Yıl ve Altı	145	2,44	0,819	4,839	0,002< α
	4-6 Yıl	51	2,34	0,968		
	7-9 Yıl	14	2,57	0,575		
	10 yıl ve Üstü	20	1,71	0,585		
Toplam		230	2,36	0,847		
Kişisel Başarı	3 Yıl ve Altı	145	3,40	0,741	2,865	0,038< α
	4-6 Yıl	51	3,05	0,664		
	7-9 Yıl	14	3,31	0,890		
	10 yıl ve Üstü	20	3,17	0,910		
Toplam		230	3,30	0,759		

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre tükenmişlik puanı ortalamaları; duygusal tükenme alt boyutu için $p=0,373>\alpha$ olduğundan istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir. Kişisel başarı alt boyutu için $p=0,038<\alpha$ ve duyarsızlaşma boyutu için $p=0,002<\alpha$ olduğundan çalışanların mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.18’de belirtilmiştir.

Farklılaşmayı yaratan grubu saptamak için Tukey testi yapılmıştır ve Ek-8’de gösterilmiştir. Tukey testi sonucuna göre kişisel başarı boyutunda farklılaşmayı yaratan 4-6 yılları arasında aynı pozisyonunda çalışan gruptur. 4-6 yılları arasında çalışan grubun kişisel başarı puanı ortalamaları, 3 ve daha az aynı pozisyonunda çalışanların kişisel başarı puan ortalamalarından daha yüksektir.

Yine Tukey testi sonucuna göre duyarsızlaşma alt boyutunda 10 ve daha fazla yıl aynı pozisyonda çalışan grubun duyarsızlaşma puan ortalaması diğer bütün grupların puan ortalamasından daha yüksektir. Bu durumda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H10b ve H10c hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun ile birlikte duygusal tükenme alt boyut düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı için H10a hipotezi kabul edilmemiştir.

3.6.3.11. Haftada Çalışılan Gün Sayısı ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H11a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının haftada çalıştıkları gün sayısına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H11b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının haftada çalıştıkları gün sayısına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H11c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının haftada çalıştıkları gün sayısına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.19: Örneklemin Haftada Çalışılan Gün Sayısı ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Haftada Çalışılan Gün Sayısı	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	P
Duygusal Tükenme	2 Gün	2	2,83	0,549	1,009	0,403> α
	4 Gün	17	2,47	0,739		
	5 Gün	4	2,72	1,098		
	6 Gün	199	2,82	0,688		
	7 Gün	8	2,68	0,766		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	2 Gün	2	2,06	0,989	1,283	0,278> α
	4 Gün	17	2,10	0,885		
	5 Gün	4	2,15	0,772		
	6 Gün	199	2,26	0,842		
	7 Gün	8	2,20	0,872		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarım	2 Gün	2	2,43	0,265	1,313	0,266> α
	4 Gün	17	3,18	0,830		
	5 Gün	4	2,84	0,277		
	6 Gün	199	3,31	0,756		
	7 Gün	8	3,50	0,787		
Toplam		230	3,30	0,847		

Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının haftada çalıştıkları gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Anova testi sonucunda; çalışanların haftada çalıştıkları gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutları arasında herhangi anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ve sonuçları Tablo 3.19’da gösterilmiştir. Bu verilerden hareketle, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının haftada çalışılan gün sayısına göre tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H_{11a}, H_{11b} ve H_{11c} hipotezleri kabul edilmemiştir.

3.6.3.12. Günlük Çalışılan Saat ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H12a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalıştıkları saat süresine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H12b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalıştıkları saat süresine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H12c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalıştıkları saat süresine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.20: Örneklemin Günlük Çalışılan Saat Süresi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Günlük Çalışılan Saat	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	p
Duygusal Tükenme	8 Saatten Az	13	2,47	0,692	2,450	0,089> α
	8 Saat	157	2,85	0,738		
	8 Saatten Fazla	60	2,60	0,571		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	8 Saatten Az	13	2,33	0,718	7,733	0,001< α
	8 Saat	157	2,45	0,903		
	8 Saatten Fazla	60	2,15	0,677		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarı	8 Saatten Az	13	3,25	0,687	2,747	0,066> α
	8 Saat	157	3,18	0,757		
	8 Saatten Fazla	60	3,62	0,696		
Toplam		230	3,30	0,847		

Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalışılan saat süreleri ANOVA ile test edildiğinde duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Duyarsızlaşma boyutunda ise 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu farkın hangi aralıktaki günlük çalışma saatlerinden

kaynaklandığını saptamak için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır ve Ek-9'da gösterilmiştir.

Testin sonucunda duyarsızlaşma alt boyutunda günde 8 saatten fazla çalışanların 8 saat ve daha az çalışanlardan daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bu veriler sonucunda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalıştıkları saat süresine göre duyarsızlaşma alt boyut düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H12b hipotezi kabul edilmiştir. Bunun yanında, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı için H12a ve H12c hipotezleri kabul edilmemiştir.

3.6.3.13. Aylık Kazanç Durumu ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H13a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H13b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H13c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç durumlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.21: Örneklemin Aylık Kazanç Durumları ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Aylık Kazanç	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One-Way ANOVA Testi	
					F	P
Duygusal Tükenme	1000 TL ve Altı	63	2,99	0,704	2,612	0,036< α
	1001-1500 TL	122	2,75	0,684		
	1501-2000 TL	34	2,61	1,732		
	2001-2500 TL	4	2,75	0,409		
	2500 TL ve Üstü	7	2,36	0,565		
Toplam		230	2,78	0,701		
Duyarsızlaşma	1000 TL ve Altı	63	2,80	0,914	6,559	0,017< α
	1001-1500 TL	122	2,25	0,796		
	1501-2000 TL	34	2,07	0,709		
	2001-2500 TL	4	2,15	0,443		
	2500 TL ve Üstü	7	2,08	0,514		
Toplam		230	2,36	0,759		
Kişisel Başarı	1000 TL ve Altı	63	3,22	0,641	3,064	0,001< α
	1001-1500 TL	122	3,20	0,808		
	1501-2000 TL	34	2,66	0,663		
	2001-2500 TL	4	3,59	0,818		
	2500 TL ve Üstü	7	3,57	0,838		
Toplam		230	3,30	0,847		

ANOVA analizi sonucuna göre, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç durumlarına göre tükenmişlik puan ortalamaları; duygusal tükenme alt boyutu için $p=0,036<\alpha$, duyarsızlaşma alt boyutu için $p=0,017<\alpha$ ve kişisel başarı alt boyutu için $p=0,001<\alpha$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aylık kazanç durumu tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Farkın hangi gelir düzeyinden olduğunu saptamak için Tukey testi yapılmıştır ve Ek-10’da gösterilmiştir. Tukey testi sonucuna göre aylık kazancı 2500 TL ve üzeri olan çalışanların duygusal tükenme puan ortalamaları, aylık kazançları 2000 TL ve altı olan çalışanların duygusal tükenme puan ortalamalarından daha düşüktür. Aylık

kazancı 2500 TL ve üzeri olan çalışanların duyarsızlaşma puan ortalamaları, aylık kazançları 2000 TL ve altı olan çalışanların duyarsızlaşma puan ortalamalarından daha düşüktür. Aylık kazancı 1001-1500 TL ve 1501-2000 TL olan çalışanların kişisel başarı puan ortalamaları aylık kazançları 1000 TL ve altı olan çalışanların kişisel başarı puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu durumda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç durumlarına göre tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H13a, H13b ve H13c hipotezleri kabul edilmiştir.

3.6.3.14. İş Değiştirme İsteği ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H14a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirme isteğine göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H14b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirme isteğine göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H14c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirme isteğine göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.22: Örneklemen İş Değiştirme İsteği ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	İş Değiştirme İsteği	N	Ortalama	Bağımsız Örneklem T-Testi	
				t	p
Duygusal Tükenme	Evet	167	2,95	-6,485	0,000< α
	Hayır	63	2,34		
Kişisel Başarı	Evet	167	3,16	-4,394	0,003< α
	Hayır	63	3,64		
Duyarsızlaşma	Evet	167	2,46	-2,901	0,004< α
	Hayır	63	2,10		

Tablo 3.22’de iş değiştirme isteği olan çalışanlar ile iş değiştirme isteği olmayan çalışanların tükenmişlik alt boyut farklılıklarını incelemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirme isteğine göre tükenmişlik puan ortalamaları; duygusal tükenme alt boyutu

için $p=0,000<\alpha$, duyarsızlaşma alt boyutu için $p=0,004<\alpha$ ve kişisel başarı alt boyutu için $p=0,0003<\alpha$ olduğundan istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

Tükenmişlik puanı ortalamaları incelendiğinde iş değiştirme isteği olmayan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının, iş değiştirme isteği olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarından daha düşük olduğu görülürken, iş değiştirme isteği olmayan çalışanların kişisel başarı puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirme isteğine göre tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H14a, H14b ve H14c hipotezleri kabul edilmiştir.

3.6.3.15. Ek Gelir Durumu ve Tükenmişlik

Hipotezleri;

H15a: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının ek gelir durumlarına göre duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H15b: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının ek gelir durumlarına göre duyarsızlaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H15c: Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının ek gelir durumlarına göre kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.23: Örneklemin Ek Gelir Durumu ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tükenmişlik Alt Boyutları	Ek Gelir Durumu	N	Ortalama	Bağımsız Örneklem T-Testi	
				t	p
Duygusal Tükenme	Var	19	2,58	1,333	0,184> α
	Yok	211	2,80		
Kişisel Başarı	Var	19	3,25	0,299	0,765> α
	Yok	211	3,30		
Duyarsızlaşma	Var	19	2,27	0,505	0,614> α
	Yok	211	2,37		

Tablo 3.23’de ek geliri olan çalışanlar ile ek geliri olmayan çalışanların tükenmişlik alt boyut farklılıklarını incelemek amacıyla T-testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının ek gelir durumuna göre

tükenmişlik puan ortalamaları; duygusal tükenme alt boyutu için $p=0,184>\alpha$, duyarsızlaşma alt boyutu için $p=0,614>\alpha$ ve kişisel başarı alt boyutu için $p=0,765>\alpha$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu durumda, araştırmaya katılan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının ek gelir durumuna göre tükenmişlik alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden H15a, H15b ve H15c hipotezleri kabul edilmemiştir.

SONUÇ

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında, her gün daha hızlı artan teknolojik gelişmeler ve çalışma hayatındaki sürekli değişimler, gerek çalışanlar gerekse işletmeler üzerindeki başarılı olma baskısını arttırmaktadır. Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işleri ile ilgilenerak geçirmekte, yoğun istekler ve çalışma şartlarının zorluğu karşısında bedensel ve zihinsel bir yorgunluk yaşamaktadırlar.

Dell ve Intel'in Küresel Gelişen İşgücü Araştırması'nda, teknolojinin çalışma şeklini nasıl değiştirdiği ve iş yaşamı ile özel hayata nasıl etki ettiği mercek altına alınmış ve dünyada çalışanların yüzde 64'nün, bazı işlerini mesai saatlerinden sonra evde tamamladığı, yine çalışanların yüzde 83'nün iş postalarını mesai saatlerinden sonra da kontrol ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Kıraç, 2015: 10).

Başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı, insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istek ve taleplerden dolayı ortaya çıkan tükenme durumu olarak ifade edilen tükenmişlik kavramı, günümüzde çalışma hayatında oldukça sık görülen bir sendrom olmakla birlikte çalışanların büyük bir çoğunluğu yaşamlarının bir noktasında tükenmişlik sendromuna yakalanabilmektedir.

Çalışanlarda tükenmişlik duygusu arttıkça performans düşüklüğü başladığı düşünüldüğünde, tükenmişlik birçok sektörde inceleme alanı haline gelmiştir. Özellikle hizmet sektöründe ve insanlarla yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu mesleklerde daha çok görülen tükenmişlik olgusu, insana hizmetin insan ile sağlandığı ve emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe çalışan kişiler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır.

Turizm sektörü içerisinde en önemli faaliyet alanlarından biri olan otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, emek yoğun yapısı, haftanın yedi günü ve 24 saat hizmet vermesi, verdiği hizmetlerin zamana duyarlı olması, sistemin her alanında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Otel işletmelerinin yapısal bu özellikleri ile çalışanlarının karşılaştıkları vardiyalı ve uzun çalışma saatleri, düşük ücret politikaları, ödüllendirme sistemlerinin yetersizliği, terfi imkânlarının azlığı gibi birtakım zorluklar tükenmişlik duygunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Çalışanların yaptıkları işte verim alabilmeleri ve başarılı olabilmeleri; işlerini seyerek yapmalarına, kendilerini mutlu, başarılı hissetmelerine ve sorumluluklarını en iyi bir şekilde yerine getirebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarının tükenmişlik yaşamasına neden olan koşulları ortaya çıkartıp araştırması ve önlemesi gerekmektedir.

İzmir ilinin merkezinde bulunan tüm beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının, tükenmişlik düzeylerini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında belirlemek ve bu belirlenen tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek bu tez çalışmasının konusu olmuştur. Bu amaç doğrultusunda İzmir ilinin merkezinde bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümündeki 260 çalışana, tükenmişlik ölçeği ve kişisel bilgi formundan oluşan anketler uygulanmış, bu anketlerin 230'u geçerli sayılmış ve geçerli sayılan anketler de yapılan analizler sonucunda değerlendirilmiştir. Bu araştırma Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin ölçtüğü niteliklerle ve İzmir ilinin merkezinde bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümü çalışanları ile sınırlıdır.

Tükenmişliğin değerlendirilmesinde bireylerde “tükenmişlik var” veya “tükenmişlik yok ” şeklinde ifade etmek söz konusu değildir. Tükenmişlik her zaman vardır fakat düşük, orta veya yüksek seviyede olabilir (Bahar, 2006: 89). Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmada yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde; duygusal tükenme düzeyinin orta, duyarsızlaşma düzeyinin orta, kişisel başarı düzeyinin de orta olduğu söylenebilmektedir. Bir diğer ifade ile yiyecek ve içecek bölümü çalışanları yüksek bir tükenmişlik düzeyine sahip değildir.

Literatürdeki otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacı ile yurtiçinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, Kırcan (2014)'ın yaptığı çalışmada genel tükenmişlik düzeyleri orta seviyede, İçigen ve Uzut (2012)'un çalışmasında yüksek seviyede, Saçlı ve Çelik (2011)'in çalışmasında ise düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Özgen (2007)'in İzmir Adnan Menderes Havaalanı yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, çalışanların

tükenmişlik düzeylerinin düşük çıktığı vurgulanmıştır (Özgen, 2007: 16). Literatürdeki çalışmalar, bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikte olup, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının genel olarak tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmektedir.

Bu araştırmada tükenmişliğin yüksek çıkmaması 5 yıldızlı otel işletmeleri açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Fakat bu durumun böyle olması ilerde yükselmeyeceği anlamına gelmemektedir. Tükenmişliğe sebep olan koşullar saptanmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bu amaçla otel personelinin tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi, mevcut pozisyonu, mevcut pozisyonundaki deneyimi, çalışma durumu, eğitim durumu, turizm eğitiminin olup olmadığı, haftada ve günde ne kadar süre çalıştığı, iş değiştirme isteği ve aylık kazancı durumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Bu incelemeler sonucunda otel çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi durumu, haftada çalışılan gün sayısı, işletmede çalışma şekli ve çalışanların ek gelir durumu ile tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Bu araştırmada çalışanların yaşlarına göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Bu durum literatürdeki sonuçları desteklemektedir (Saçlı, 2011: 95; Türkmen ve Altugur, 2011: 243). Gruplar arasında tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı boyutu ve duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu fark ise 46 yaş ve üstü çalışanların 18 ve altı ile 26-35 yaş gruplarına göre daha az duyarsızlaşma yaşadığı ve daha yüksek kişisel başarı elde ettiği sonucunda ortaya çıkmıştır. Yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaşları ilerledikçe deneyim kazanmaları, sorunları daha pratik ve etkili bir biçimde çözebilmeleri bu duruma neden olabilir. Kişisel başarı ortalamalarının 46 yaş ve üstü çalışanlarda, daha düşük yaş gruplarına göre daha yüksek çıkması ise deneyimlerinden dolayı daha iyi pozisyonlarda olmalarından ve hangi koşullarda ne yapacağını çok iyi bilmelerinden, insanları artık daha iyi tanımalarından kaynaklanıyor olabilir.

Eğitim durumu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında duygusal tükenme alt boyutu ve kişisel başarı boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılaşmayı yaratan grup lisans grubudur. Lisans grubu

alışanlarının duygusal tükenme puanı ortalamaları, lise grubu çalışanlarının duygusal tükenme puanı ortalamalarından daha düşüktür. Ayrıca lisans grubu otel çalışanlarının kişisel başarı puanı ortalamaları, lise grubu otel çalışanlarından daha yüksektir. Bu duruma neden olarak niversite mezunu bir çalışanın yiyecek içecek bölümünde daha iyi bir pozisyonda çalışması gösterilebilir.

Kırkan (2014)'ın yaptığı çalışmada ise farklı bir sonuç görülmüştür. Yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, ön lisans mezunlarının ilköğretim mezunlarına göre tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğu vurgulanmıştır (Kırkan, 2014: 133).

Araştırmaya katılan personelin turizm sektöründeki mesleki deneyimleri ile tükenmişlik arasında kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarında pozitif bir farklılık görülmüştür. Literatürdeki alışmalar da mesleki deneyimin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (imen, 2000: 9). Mesleki deneyim arttıkça tükenmişlik azalmaktadır, araştırma sonuçları literatürle aynı yöndedir. Araştırma sonuçlarına göre 10 yıl ve daha fazla çalışan personelin 5 ve 9 yılları arasında çalışan personele göre daha fazla kişisel başarı elde ettiği görülmüştür. Öte yandan 10 yıl ve daha fazla çalışan personelin de 4 yıl ve daha az çalışan personele göre daha az duyarsızlaşma yaşadığı saptanmıştır. Bu sonuçlar uzun süreli deneyimin çalışanları daha iyi pozisyona taşıyacağını, iyi pozisyonlarında kişiye daha az tükenmişlik yaşatacağını destekler şekilde olabilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre tükenmişlik puanı ortalamaları duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarında farklılık göstermektedir. 10 yıl ve daha fazla çalışan personelin 6 yıl ve daha az çalışan personele göre daha az duygusal tükenme yaşadığı saptanmıştır. Öte yandan 10 yıl ve daha fazla çalışan personelin 6 yıl ve daha az çalışan personele göre daha fazla kişisel başarı elde ettiği sonucuna varılmıştır. Duyarsızlaşma boyutunda ise 10 yıl ve daha fazla çalışan personelin 3 yıl ve daha az çalışan personele göre daha az duyarsızlaşma yaşadığı saptanmıştır. Bunun nedeni olarak aynı işletmede uzun süre çalışan kişilerin deneyim kazanması, işe yeni giren kişiye göre daha çok şey bilmesi, işletmeyi çok iyi tanınması olarak gösterilebilir. Kırkan (2014) yapmış olduğu çalışmada ise bu çalışmanın sonucundan farklı olarak, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mevcut işletmede çalışma süreleri arttıkça

duyarsızlaşma ortalamalarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat kişisel başarı düzeyi ortalamaları bu çalışmanın sonucuyla örtüşür nitelikte olup, çalışanların işletmede çalışma süreleri arttıkça kişisel başarı düzeyleri arttığı belirtilmiştir (Kırkan, 2014: 134).

Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının işletmedeki pozisyon ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu durum literatürdeki bulgularla aynı doğrultudadır (İçigen ve Uzut, 2012: 114; Saçlı, 2011: 97). Duygusal tükenme alt boyutunda yönetici pozisyonunda çalışanların servis bölümünde ve mutfakta çalışanlardan daha az duygusal tükenme yaşadığı saptanmıştır. Duyarsızlaşma boyutunda ise servis çalışanlarının mutfak çalışanlarından daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumda pozisyon olarak daha iyi konumda bulunanların daha az tükenmişlik yaşadığını söyleyebiliriz. Ayrıca servis bölümünde çalışanların diğer iki gruba göre daha yüksek derecede duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşamasına servisteki çalışanların insanlarla yüz yüze ve daha yoğun bir ilişki yaşaması neden olarak gösterilebilir. Buradan insanlara birebir hizmet sunmak, onlarla yoğun ilişkide içerisinde olmak tükenmişliğin düzeyini artırır diyebiliriz.

Araştırma sonuçlarına göre yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının günlük çalışılan saat süreleri test edildiğinde duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı, duyarsızlaşma boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Duyarsızlaşma alt boyutunda günde 8 saatten fazla çalışanların 8 saat ve daha az çalışanlardan daha yüksek duyarsızlaşma yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda 8 saatten fazla çalışan kişilerin uzun süre çalışmalarından dolayı fazla yorulduklarını ve bundan dolayı da duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan otel personelinin aylık kazanç durumlarına göre tükenmişlik puan ortalamaları; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Aylık kazancı 2500 TL ve üzeri olan çalışanların duygusal tükenme puan ortalamaları, aylık kazançları 2000 TL ve altı olan çalışanların duygusal tükenme puan ortalamalarından daha düşüktür. Aylık kazancı 2500 TL ve üzeri olan çalışanların duyarsızlaşma puan ortalamaları, aylık kazancı 2000 TL ve altı olan çalışanların duyarsızlaşma puan ortalamalarından daha

düşüktür. Aylık kazancı 1001-1500 TL ve 1501-2000 TL olan çalışanların kişisel başarı puan ortalamaları aylık kazançları 1000 TL ve altı olan çalışanların kişisel başarı puan ortalamalarından daha yüksektir.

Araştırmada aylık kazancı daha yüksek olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları, aylık kazancı daha düşük olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarından daha düşüktür. Kişisel başarı açısından ise; aylık kazançları daha yüksek olan çalışanlarının kişisel başarı puanları, aylık kazancı daha düşük olan otel çalışanlarının elde ettiği kişisel başarı puanlarından daha yüksektir. Bu durumun nedeni olarak aylık kazancı daha iyi olan çalışanın daha yüksek motivasyona sahip olması gösterilebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre iş değiştirme isteği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişki sonucunda iş değiştirme isteği olmayan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının, iş değiştirme isteği olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarından daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iş değiştirme isteği olmayan çalışanların kişisel başarı puanlarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum Bahar (2006)'ın, Saçlı (2011)'nin ve Kırkan (2014)'in elde ettiği sonuçlarla benzer niteliktedir. Bu sonuç iş değiştirme isteğinin tükenmişliği oldukça etkilediğini göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına genel olarak baktığımızda yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yüksek derecede tükenmişlik yaşamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, örneklemin kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmediklerini, iş stresinden çok fazla etkilenmediklerini, çevrelerindeki insanlara daha duyarlı ve insancıl davrandıklarını göstermektedir. Ayrıca kişisel başarının yüksek olması; çalışanların kendilerini başarılı buldukları, kendilerini değerlendirirken de olumlu değerlendirmeler yaptığını göstermektedir.

Bu araştırma grubu her ne kadar yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olmasa da, araştırmada tükenmişlik üzerinde işle ilgili faktörlerin etkin rol oynadığı saptanmıştır. Tükenmişlik seviyeleri yaş, eğitim durumu, deneyim, aylık kazanç, günlük çalışma saatleri, mevcut işletmedeki pozisyon, işletmedeki ve mevcut pozisyondaki çalışma süreleri ve iş değiştirme isteği durumlarına göre değişiklik göstermektedir.

Otel işletmeleri yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek için yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, hem çalışanlara hem de işletme yöneticilerine yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır:

- Tükenmişlik ile örgütsel ve bireysel olarak mücadele edilerek en aza indirilebilir. Bunun için bireyin ve işletmenin, tükenmişlik belirtilerinin farkına varması ve yüksek seviyeye çıkmadan müdahale edebilmesi gerekmektedir. Bu konu da otellerde yapılacak hizmet içi eğitim programları, çalışanların sorunlarını dile getirmesinde faydalı olacaktır. Ayrıca, bu eğitimler yönetici konumundaki kişilerin bilgilerini arttıracığından tükenmişlikle ilgili daha iyi önlemler almasını sağlayacaktır. Tükenmişlik ile baş edebilmek için, tükenmişlik sendromu tehlikesi ile karşı karşıya olan yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının, bireysel yöntemlere başvurusu faydalı olacaktır. Otel işletmelerinin de tükenmişlik ile etkin bir şekilde başa çıkabilmesi için, çalışanların tükenmişliğini önleyecek yöntemler geliştirmesi, bu sorun için daha rasyonel ve daha kalıcı çözümler üretecektir.
- Alınacak bireysel önlemler arasında, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının kendilerini motive edecek şeyler bulması, doğru işi yaptığına emin olması, iş saatleri dışında kendilerine vakit ayırması ve o saatlerde kendilerini işten soyutlaması, dinlenecek aktiviteler yapması önerilebilir. Tükenmişliğe neden olan en önemli faktörlerden biri, bireyin beklentilerine ve hedeflerine ulaşamamasıdır. Bu nedenle, yiyecek bölümü çalışanları tükenmişlik duygusuna yakalanmamak için, kendilerine gerçekçi hedefler belirlemedirler.
- Bu çalışmada yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının, yaşları ve turizm sektöründe mesleki tecrübeleri arttıkça, daha az duyarsızlaşma yaşadığı ve daha yüksek kişisel başarı elde ettiği ortaya çıkmıştır. Yiyecek ve içecek bölümünde işe yeni başlayan genç çalışanların, karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmak için bazı mesleki tecrübeleri kazanmamış olmaları nedeniyle, tükenmişlik duygusunu yaşamaları daha kolay olabilmektedir. Yaş ve tecrübe olarak daha deneyimli olan yiyecek ve içecek bölümü çalışanları ile bölüm yöneticileri, genç çalışanlara mesleki tecrübelerini, zorluklar karşısında nasıl

davranmaları konusunda eğitim ve seminerler vererek, tükenmişliğin engellenmesine yardımcı olabilirler.

- Araştırma bulgularında dikkat çeken diğer bir sonuç ise, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının, mevcut işletmede çalışma süreleri arttıkça daha az tükenmişlik yaşadıkları şeklindedir. Bu bulgular ışığında, mevcut işletmede uzun süreli çalışan kişilerin, işletme hakkındaki bilgilerini ve uzun süre aynı işletmede çalışmaları sonucundaki kazanımlarını, işe yeni başlayan çalışanlar ile paylaşmaları, tükenmişlik duygusu yaşayan çalışanlar için faydalı olacaktır.
- Otel işletmelerinin en önemli sorunlarından biri iş gücü devir hızının yüksek olmasıdır (Kaya, 2010: 220). Tükenmişlik yaşayan çalışanların işten ayrılma eğilimleri de yüksek olduğundan dolayı, işletmeler çalışanların tükenmişlik düzeylerini düşük tutmak için aldıkları önlemler ile işgücü devir hızını da azaltmış olacaklardır.
- Çalışmanın sonuçlarından biri ise, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, üniversite derecesine göre duygusallık boyutunda azaldığı ve kişisel başarı düzeyinde yükseldiğidir. Örneklem grubunun eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaldığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda yiyecek ve içecek bölümünün, çalışanlarını eğitim düzeyleri üniversite mezunu çalışanlarından seçmesi veya mevcut çalışanlarını gerek uzaktan eğitim gerek örgün eğitim yoluyla eğitim düzeylerini yükseltmek için teşvik etmesi, tükenmişlik ile mücadele yolunda faydalı olacaktır.
- Araştırma kapsamındaki otellerde, yiyecek ve içecek bölümü servis kısmında çalışan personelin daha fazla tükenmişlik sendromu tehlikesiyle karşı karşıya olduğu, bu araştırmanın sonuçlarından bir tanesidir. Bu nedenle, otel işletmelerinde insan kaynakları uzmanları ve bölüm yöneticileri, devamlı olarak ön planda ve müşterilerin istekleri ile ilgilenmek zorunda kalan servis bölümü çalışanlarının sorunları ile birebir ilgilenmeli, sürekli hizmet içi eğitim programlarıyla, yaşadıkları sorunlara nasıl çözüm bulacakları konusunda yardımcı olmalıdırlar. Özellikle servis bölümünde çalışanlara

yönelik verilecek olan stres ve zaman yönetimi eğitimleri, tükenmişlik ile mücadelede etkili olacaktır.

- Bu araştırma sonucunda, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının, 8 saatten fazla çalışmaları halinde, duyarsızlaşma düzeylerinin yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmeleri ve bölüm yöneticileri, çalışanlarından daha iyi verim alabilmek için, çalışma saatleri konusunda daha dikkatli olmalı, uzun süre çalışma sürelerini engellemeli, çay ve yemek molasının düzenli olarak kullanılmasına dikkat etmelidir.
- Yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının yaptıkları işten mutlu olmaları ve tükenmişlik duygusu yaşamamaları için gerekli olan motivasyon araçları geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. İşletmelerin uyguladıkları ücret politikaları, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Bu araştırmada, daha fazla kazanan çalışanların daha az tükenmişlik duygusu yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, çalışanların tükenmişlik düzeylerini düşük tutmak için otel işletmelerinde uygulanan ücretlerin iyileştirilmesi faydalı olacaktır.
- Yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarında, iş değiştirme isteği olanlarda tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ve iş değiştirme isteğinin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmeleri kendi bünyelerinde yapacak oldukları araştırma ve iş değiştirme isteği olan çalışanlar ile yapacakları görüşmeler neticesinde, bu duruma neden olan faktörleri belirlemelidirler. Çalışanların kendi sorunları ve istekleri ile birebir yakından ilgilenilmesi, kendilerini mutlu edecek, işe bağlılıklarını arttıracaktır.
- Otel işletmeleri tarafından tükenmişliğin bir problem olarak kabul edilmesi ve bu konudaki farkındalığın olması tükenmişliğin çözümünde önemli ilk adımdır. Çalışanlara karşı adil yönetim, doğru personel seçimi, iş geliştirme eğitimlerinin verilmesi, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun artırılması, motivasyon kaynaklarının yaratılması, terfi olanaklarının sağlanması ve kariyer planlamasına yönelik çalışmalar otel işletmelerinin alacağı önlemler olarak sıralanabilir. Otel işletmelerinde alınacak bu önlemler sonucunda yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik yaşamaları büyük ölçüde engellenmiş olacaktır.

Bu araştırma zaman kısıtlılığı nedeniyle, İzmir il merkezinde bulunan beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarına yönelik yapılmış olup, bölgesel verileri içermektedir. Bu konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, daha geniş bölgeleri kapsayan, farklı büyüklükteki ve yönetim yapısındaki otellerde çalışmaların yapılması, daha genel ve kapsamlı sonuçların elde edilmesi açısından önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Ahipaşaoğlu, H.S. (2001). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Akat, Ö. (2008). *Pazarlama ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. 4. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2): 167-193.

Aksakal, E.G. ve Tavmergen, İ.P. (2004). *Kongre ve Toplantı Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aksu, M. ve Temeloğlu, E. (2015). Effects of Burnout on Employees' Satisfaction a Reserach at 3,4, and 5 Stars Hotels in Canakkale City Center. *International Journal of Business and Science*. 6 (1): 219-230.

Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. 2 Baskı, Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset.

Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2005). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alimoğlu, M. K. ve Dönmez, L. (2005). Daylight Exposure and The Other Predictors of Burnout among Nurses in a University Hospital. *International Journal of Nursing Studies*.42: 549–555.

Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (12) : 1-17.

Altay, H., ve Akgül, V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14): 87-112.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arabacı, İ.B. ve Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı sosyal demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15: 78-91.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(2): 69-96.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32: 21-46.

Arı, G.S., Bal, Ç.E. ve Bal, H. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(3): 143-166.

Azaltun, M. (2012). Otel İşletmelerinde Muhasebe. *Otel İşletmeciliği* (ss.169-193). Editör Kozak, M.A. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Yayınları.

Barutçu, E.ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 8(2): 541-561.

Başer, M. U. ve Çobanoğlu, F. (2011). İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Nedenleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(1): 125-136.

Batman, O. (1999). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.

Batman, O. (2004). Otel İşletmeleri. *Turizm İşletmeleri* (ss.80-96). Editörler Demirkol, Ş ve Zengin, B. Sakarya: Değişim Yayınları.

Bolat, O. İ. (2011). İş Yükü, İş Kontrolü Ve Tükenmişlik İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(2): 87-102.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 20 (2) :95-108.

Buick, I. ve Thomas, M (2001). Why Do Middle Managers in Hotels Burn Out?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(6): 304-309.

Cengil, M. (2010). Din Görevlileri ve Kur’an Kursu Öğreticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*. 10(1): 79-101.

Ceyhan, A. ve Siliğ, A. (2005). “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler” *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2: 43-56.

Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*. 18(4): 621-656.

Cordes, C.L., Dougherty, T.W. ve Blum, M. (1997). Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models. *Journal Of Organizational Behavior*. 18: 685-701.

Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı.

Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(1): 62-77.

Çapri, B. (2013). Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu İle Eş Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu'nun Türkçe Uyarlaması ve Psikoanalitik-Varoluşçu Bakış Açısından Mesleki ve Eş Tükenmişlik İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory & Practice)*. 13(3): 1993-1418.

Çetin G. ve Çolakoğlu, O.E. (2010). Wellness& SPA Yöneticileri Profili ve Eğitim Programları Değerlendirmesi. *11. Ulusal Turizm Kongresi 2-5 Aralık 2010 Kuşadası* (ss.803-816). Editör Çolakoğlu, O.E. Ankara: Detay Yayıncılık

Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.

Dağlı, A. ve Gündüz, H. (2008). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği). *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10: 12-35.

Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A.C., Uçku, R. ve Theorell, T. (2007). İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi. *Toplum Hekimliği Bülteni*. 26(1): 11-18.

Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirkol, Ş. (2004). Yiyecek-İçecek İşletmeleri. *Turizm İşletmeleri* (ss.120-146). Editör Demirkol, Ş. ve Zengin, B. Sakarya: Değişim Yayınları.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Denizer, D. (1998). Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Departmanı Bölümü. *Otel İşletmeciliği* (ss. 112-140). Editör Nazmi Kozak. 2. Baskı. Ankara: Turan Kitabevi.

Denizer, D. (2002). *Otel İşletmelerinde Destek Hizmetleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.

Denizer, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Durna, U. ve Babür, S. (2011). Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 3(1): 73-97

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*. 30(3): 211-216.

Erdemoğlu Şahin, D. (2007). *Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Ersoy, A. ve Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 26: 43-50.

Ersoy, F., Yıldırım R. C. ve Edirne, T. (2001). Tükenmişlik Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi (STEP)*. 10(2): 1-10.

Gaines, J. ve Jermier, J. (1983). Emotional Exhaustion In A High Stress Organization. *Academy of Management Journal*. 26(4): 567-586.

Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*.4(4): 172-187.

Güllüce, A.Ç. ve Kaygın, E. (2013). Çalışanların Demografik Değişkenleri Açısından Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(2): 235-252.

Hogan, R.L. ve McKnight, M. A. (2007). Exploring Burnout Among Online Instructors: An Initial Investigations. *The Internet and Higher Education*. 10(2): 117-124.

Humborstad, S. I., Humborsatad, B. ve Whitfield, R. (2007). Burnout and Service Employees' Willingness to Deliver Quality Service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*.7(1): 45-64.

Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İçigen, E.T ve Uzut, İ., (2012). Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2): 107-118.

İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2014). *İşletme Belgeli Konaklama Tesis Listesi*. <http://www.izmirturizm.gov.tr/TR,77196/isletme-belgeli-konaklama-tesis-listesi.html> (25/02/2014).

Jung, H.S., Yoon, H., Kim, Y. (2012). Effect of Culinary Employess' role Stress on Burnout and Turnover Intention in Hotel Industry: Moderating Effect on Employees' Tenure. *The Service Industries Journal*. 32(13): 2145-2165.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. 68: 29-32.

Kainthola, V.P., (2009). “ *Principles of Hotel Management*” Delhi: Global Media.

Kantarcı, K. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabınar, S. ve Boyar, E. (2011). Mesleki Tükenmişlik Ölçümü: Metodolojik Karşılaştırma. *Journal of Academic Studies*. 13(50): 165-178.

Karasar, N.(2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-Teknikler-İlkeler*. 26. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 60(4): 118-132.

Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Kavacık, M., Baltacı, F. ve Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 5(3): 73-85.

Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İş Görenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(2): 219-236.

Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 20: 191-212.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(1): 100-119.

Kıraç, Ş. (26.Ocak.2015). 10 çalışandan 6'sı eve iş götürüyor. *Cumhuriyet Gazetesi*. s. 10.

Kırkan, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

Kim, H.J., Shin, K.H. ve Umbreit, W.H. (2007). Hotel Job Burnout: The Role of Personelity Characteristics. *Hospitality Management*. 26: 421-434.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*. 8(28): 200-211.

Koçak, N. (2010). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Gıda ve Personel Hijyeni*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Koçak, N. (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kotschevar, L.H. ve Luciana, V. (2006). *Presenting Service: The Ultimate Guide For The Food Service Professional*. Second Edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kozak, M. (2001). Türkiye’de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*. 2: 11-12.

Kozak, M.A. (2008). Otel İşletmelerinde Yönetim. *Otel İşletmeciliği* (ss.23-56). Editör Kozak, N. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. (2008). Otelcilik Endüstrisine Giriş. *Otel İşletmeciliği* (ss.1-22). Editör Kozak, N. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. (31.05.2009). Otel Sınıflandırma Sistemi Artık Yeterli Gelmiyor. *Turizm gazetesini.com*. <http://www.turizm gazetesini.com/Article.aspx?Id=48520> (21.10.2014).

Kurgun, H. (2012). Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Hizmetleri. *Otel İşletmeciliği* (ss.229-260). Editör. Kozak, M.A. Ankara: Detay Yayıncılık

Kuruüzüm, A., Anafarta, N. ve Irmak, S. (2008). Predictors of Burnout among Middle Managers in the Turkish Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(2): 186-198.

Kutunis, Ö. R. ve Tunç, T. (2010). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 12 (2): 59-74.

Küçükaltan, D. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Tükenmişlik. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (ss:189-207). Editör Sabuncuoğlu, Z. Uludağ: MKM Yayıncılık.

Leiter, M. P. (1989). Conceptual Implications of Two Models of Burnout: A Response to Golembiewski. *Group & Organization Management*. 14 (1): 15-22.

Leiter Michael P. ve Christina Maslach, (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*. 3: 91-134.

Maslach Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter, (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 52: 397-422.

Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği*. Çev. Ömer L. Met. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Yayıncılık.

Mestçioğlu, Ö. (2007). Tükenmişlik Sendromu. <http://www.psikonet.com/konu.asp?kid=203> (10.02.2014).

Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 57: 175-200.

Miller, D. (2000). *Dying to Care: Work Stress and Burnout in HIV / AIDS*. London: Routledge.

Nazik,M. H., Sarper, F., Boran, N. Ş., Özdemir, Z., Denizci, E. ve Dikici,B. (2012). *Yiyecek Üretimi*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları 3384 Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü Yayınları: 368 Kılavuzlar, El Kitapları, Tarihçeler Dizisi: 16.<http://turizmegitim.kulturturizm.gov.tr/ebook/yiyecekuretimi/tr/elkitabi.pdf>. (10.11.2014).

Nergis, H. G. (2012). Otel İşletmelerinde Yönetim. *Otel İşletmeciliği*. (ss.29-50). Editör Kozak, M.A. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ninemeier, Jack D. (1995). *Food and Beverage Management*. Michigan: Educational Institute of The American Hotel-Motel Association.

Ok, S. (2002). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacattepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

O’Neil, J. W. ve Xiado, Q. (2010). Effect of Organizational/ Occupational Characteristics and Personality Traits on Hotel manager Emotional Exhaustşon. *International Journal of Hospitality Management*. 29: 652-658.

Özdemir, B., Aktaş, A. ve Altıntaş, V. (2005). Turizm ve Otelcilik Eğitimi Görmekte Olan Lisans Düzeyindeki Öğrencilerin Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümüne Yönelik Tutumları. *Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi*. 16(1): 46-58.

Özel, Ç. H. (2012). Otelcilik Endüstrisi. *Otel İşletmeciliği*. (ss.261-286). Editör Kozak, M.A. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özgen, I. (2007). Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği. *1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikleri* (ss.116-124). Antalya. 4 -5 Mayıs 2007

Öztop, S. (2014). Kurumsal Adalet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.19(1): 299-316.

Pavesic, D. V. ve Bremer, R. A. (1990). Job Satisfaction: What's Happening to The Young Managers? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*. 3(4): 90-96.

Peker, R. (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15 (1): 305-318.

Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(1): 117-139.

Pelit, E. ve Bozdağın, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business Research Turk*, 6(2):37-66.

Perlman B. ve Harrtman E.A. (1982). “Burnout Summary and Future Research”. *Human Relations*, 35 (4): 283-305.

Prentice, C., Chen, P. J. ve King, B. (2013). “ Employee Performance Outcomes and Burnout Following The Presentation-of-Self in Customer- Sevice Contexts”. *International Journall of Hospitality Management*, 35:225-236.

Resmi Gazete, (5 Mart 2011). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *Resmi Gazete* No:27865, Gazete Karar Sayısı: 2011/1271 Ankara.

Rutherford, D. G. ve O'Fallon, M.J (2007). *Hotel Management and Operations*. Fourth Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.

Saçlı, Ç. (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı..

Saçlı, Ç. ve Çelik, A. (2011). Yiyecek ve İçecek Departmanı Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu: Konya Örneği. *1. Uluslararası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. (ss.536-547). Konya. 29 Eylül -1 Ekim 2011

Sağlam, A.G. ve Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 131-148.

Sarıışık M. (2012). Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi. *Otel İşletmeciliği*. (ss.261-286). Editör Kozak, M.A. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sekaran U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Third Edition. USA: John Wiley & Sons.

Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: T.C Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Sökmen, A. (2008). Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Hizmetleri. *Otel İşletmeciliği*. (ss.271-333). Editör Nazmi Kozak. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. (2011a). Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği. 6. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. (2011b). Yiyecek ve İçecek Servisi. 3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Swider, B.W. ve Zimmerman, R.D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 76: 487–506.

Şanlı, S. ve Akbaş, T. (2008). Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*. 10 (2): 1-24.

Şener, B. (2001). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tanrıverdi, H. ve Sarıhan M. (2013). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve Depresyon Düzeyleri Üzerindeki Etkileri: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*. 1(2): 206-228.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2): 141-163.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı (Aralık. 2011). *Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin İyileştirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu*. Ankara: Yayın No:48

http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/itkb/dosyalar/yayinlar/yayinlar2013/2011_48 (01.06.2015).

Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 14(2) :93-106.

Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12: 1-11.

Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması). *Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 22: 229-254.

Ulama,Ş., Erbaş,E. ve Karamustafa, K. (2010). Servis Yönetimi. *Profesyonel Restoran Yönetimi, İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar* (ss.229-253). Editörler Sarıışık, M., Çavuş, Ş., Karamustafa, K. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uyar, S. ve Erdiñ, S. B. (2011). Muhasebe Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi. *Muhasebe Bilim Dünyası*. 1: 213-232.

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University*. 17(5): 2922-2937.

Walters, G. ve Raybould, M. (2007). Burnout and Perceived Organisational Support Among Front-Line Hospitality Employees. *Journall of Hospitality and Tourism Management*. 14 (2): 144-156.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16: 83-99.

Yılmaz, Y. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek & İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Y. (2008). *Konaklama ve Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi*. 6. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zopiatis, A. ve Orphanides, N. (2009). Investigating Occupational Burnout of Food and Beverage Employees: The Case of Cyprus. *British Food Journall*. 111(9): 930-947.

EKLER

Ek-1: Anket formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)**Sayın Katılımcı;**

Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında, Prof.Dr. Nilüfer Koçak'ın danışmanlığında yürütülen, "Otel işletmeleri Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemek" isimli yüksek lisans tezine veri teşkil etmesi için hazırlanmıştır. Bu nedenle sorulara verilecek cevapların gerçeği yansıtmaması önemlidir. Veriler bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Nilüfer KOÇAK

Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı

e-posta: nilufer.kocak@deu.edu.tr

Çinuçen OKAT

Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı

e-posta: cinucenokat@yahoo.com.tr

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

Hiçbir Zaman 1	Çok Nadir 2	Bazen 3	Çoğu Zaman 4	Her Zaman 5
-------------------	----------------	------------	-----------------	----------------

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1) İşimden soğuduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
2) İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum	1	2	3	4	5
3) Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	1	2	3	4	5
4) İşim gereği karşılaştığım insanların neler hissettiğini kolayca anlayabilirim	1	2	3	4	5
5) İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum	1	2	3	4	5
6) Bütün gün insanlarla çalışmak gerçekten benim için çok yıpratıcı	1	2	3	4	5
7) İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	1	2	3	4	5
8) Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
9) Yaptığım iş sayesinde insanlara katkıda bulunduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
10) Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	1	2	3	4	5
11) Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum	1	2	3	4	5
12) Çok şeyler yapabilecek güçteyim	1	2	3	4	5
13) İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
14) İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
15) İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umrumda değil	1	2	3	4	5
16) Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	1	2	3	4	5
17) İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	1	2	3	4	5
18) İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim	1	2	3	4	5
19) Bu işte bir çok kayda değer başarı elde ettim	1	2	3	4	5
20) Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	1	2	3	4	5
21) İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	1	2	3	4	5
22) İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	1	2	3	4	5

Ek- 2: Kişisel Bilgi Formu

Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz ya da cevapları belirtilen yere yazınız.

1. Cinsiyetiniz? Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz? Evli () Bekar ()

3. Kaç Yaşındasınız? Lütfen yan tarafa yazınız (.....).

4. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()

5. Turizm ile ilgili eğitim aldınız mı? Evet () Hayır ()

6. Turizm Sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız? Lütfen yan tarafa yazınız (.....).

7. Şu anda çalışmakta olduğunuz iş yerinde kaç yıldır görev yapmaktasınız? Lütfen yan tarafa yazınız (.....).

8. İşletmedeki çalışma durumunuz nedir?

Kadrolu/Daimi () Sözleşmeli/Geçici () Yarı zamanlı () Diğer (.....)

9.Yiyecek İçecek Bölümünde şu anda hangi pozisyonda çalıştığınızı lütfen alt tarafa yazınız. (.....)

10. Mevcut pozisyonunuzda ne kadar süredir bulunuyorsunuz? Lütfen ay/yıl olarak belirtiniz (.....).

11. Haftada kaç gün çalışıyorsunuz? Lütfen yan tarafa yazınız (.....).

12. Günde kaç saat çalışıyorsunuz? Lütfen yan tarafa yazınız (.....).

13 Ortalama aylık net kazancınız aşağıdakilerden hangisidir?

1000 TL ve altı () 1001-1500 TL () 1501 – 2000 TL ()
2001-2500 TL () 2500 TL ve üstü ()

14. Fırsatınız olsa işinizi değiştirmek ister misiniz? Evet () Hayır ()

15. Bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı? Evet () Hayır ()

KATILIMINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ

Ek-3: Yaş Gruplarında Farklılaşmayı Gösteren Tukey Testi Tablosu

Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Duygusal Tükenme	18-25	26-35	,13857	,10006	,510	-,1204	,3975
		36-45	,04586	,13598	,987	-,3061	,3978
		46 ve Üstü	1,20635	,40526	,017	,1574	2,2553
	26-35	18-25	-,13857	,10006	,510	-,3975	,1204
		36-45	-,09272	,13424	,901	-,4402	,2547
		46 ve Üstü	1,06778	,40468	,044	,0204	2,1152
	36-45	18-25	-,04586	,13598	,987	-,3978	,3061
		26-35	,09272	,13424	,901	-,2547	,4402
		46 ve Üstü	1,06049	,41503	,029	,0863	2,2347
	46 ve Üstü	18-25	-,120635	,40526	,017	-,22553	-,1574
		26-35	-,106778	,40468	,044	-,21152	-,0204
		36-45	-,116000	,41503	,029	-,22347	-,0863
Kişisel Başarı	18-25	26-35	-,14183	,11001	,571	-,4265	,1429
		36-45	-,19044	,14950	,581	-,5774	,1965
		46 ve Üstü	-,80641(*)	,44556	,007	-1,6596	,6468
	26-35	18-25	,14183	,11001	,571	-,1429	,4265
		36-45	-,04861	,14758	,988	-,4306	,3334
		46 ve Üstü	-,36458(*)	,44492	,045	-1,5161	,7870
	36-45	18-25	,19044	,14950	,581	-,1965	,5774
		26-35	,04861	,14758	,988	-,3334	,4306
		46 ve Üstü	-,31597	,45629	,900	-1,4970	,8650
	46 ve Üstü	18-25	,80641(*)	,44556	,007	-,6468	1,6596
		26-35	,36458(*)	,44492	,045	-,7870	1,5161
		36-45	,31597	,45629	,900	-,8650	1,4970
Duyarsızlaşma	18-25	26-35	,09615	,12254	,861	-,2210	,4133
		36-45	,15726	,16654	,781	-,2738	,5883
		46 ve Üstü	-,91282(*)	,49634	,028	-,3718	2,1975
	26-35	18-25	-,09615	,12254	,861	-,4133	,2210
		36-45	,06111	,16441	,982	-,3644	,4866
		46 ve Üstü	-,81667(*)	,49563	,035	-,4661	2,0995
	36-45	18-25	-,15726	,16654	,781	-,5883	,2738
		26-35	-,06111	,16441	,982	-,4866	,3644
		46 ve Üstü	,75556	,50830	,447	-,5600	2,0712
	46 ve Üstü	18-25	,91282(*)	,49634	,028	-2,1975	,3718
		26-35	,81667(*)	,49563	,035	-2,0995	,4661
		36-45	-,75556	,50830	,447	-2,0712	,5600

* Anlamlılık düzeyi: 0,05

Ek-4: Eğitim Düzeyleri Arasında Farklılaşmayı Gösteren Grup İçin Tukey Testi Tablosu

Dependent Variable	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Duygusal Tükenme	İlköğretim	Lise	-,06794	,14713	,991	-,4725	,3367
		Ön Lisans	,30343	,16574	,359	-,1524	,7592
		Lisans	,50130	,18340	,052	-,0030	1,0057
		Yüksek Lisans	,60667	,49381	,735	-,7513	1,9647
	Lise	İlköğretim	,06794	,14713	,991	-,3367	,4725
		Ön Lisans	,37136(*)	,11398	,011	,0579	,6848
		Lisans	,56924(*)	,13840	,001	,1886	,9499
		Yüksek Lisans	,67460	,47893	,623	-,6425	1,9917
	Ön Lisans	İlköğretim	-,30343	,16574	,359	-,7592	,1524
		Lise	-,37136(*)	,11398	,011	-,6848	-,0579
		Lisans	,19788	,15805	,721	-,2368	,6325
		Yüksek Lisans	,30324	,48497	,971	-1,0304	1,6369
	Lisans	İlköğretim	-,50130	,18340	,052	-1,0057	,0030
		Lise	-,56924(*)	,13840	,001	-,9499	-,1886
		Ön Lisans	-,19788	,15805	,721	-,6325	,2368
		Yüksek Lisans	,10536	,49128	1,000	-1,2457	1,4564
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-,60667	,49381	,735	-1,9647	,7513
		Lise	-,67460	,47893	,623	-1,9917	,6425
		Ön Lisans	-,30324	,48497	,971	-1,6369	1,0304
		Lisans	-,10536	,49128	1,000	-1,4564	1,2457
Kişisel Başarım	İlköğretim	Lise	-,06738	,16116	,994	-,5106	,3758
		Ön Lisans	-,17750	,18155	,865	-,6768	,3218
		Lisans	-,70121(*)	,20089	,005	-1,2537	-,1488
		Yüksek Lisans	-,30250	,54091	,981	-1,7900	1,1850
	Lise	İlköğretim	,06738	,16116	,994	-,3758	,5106
		Ön Lisans	-,11012	,12485	,903	-,4535	,2332
		Lisans	-,63383(*)	,15160	,000	-1,0507	-,2169
		Yüksek Lisans	-,23512	,52461	,992	-1,6778	1,2076
	Ön Lisans	İlköğretim	,17750	,18155	,865	-,3218	,6768
		Lise	,11012	,12485	,903	-,2332	,4535
		Lisans	-,52371(*)	,17312	,023	-,9998	-,0476
		Yüksek Lisans	-,12500	,53122	,999	-1,5859	1,3359
	Lisans	İlköğretim	,70121(*)	,20089	,005	,1488	1,2537
		Lise	,63383(*)	,15160	,000	,2169	1,0507
		Ön Lisans	,52371(*)	,17312	,023	,0476	,9998
		Yüksek Lisans	,39871	,53814	,947	-1,0812	1,8786
	Yüksek Lisans	İlköğretim	,30250	,54091	,981	-1,1850	1,7900
		Lise	,23512	,52461	,992	-1,2076	1,6778
		Ön Lisans	,12500	,53122	,999	-1,3359	1,5859
		Lisans	-,39871	,53814	,947	-1,8786	1,0812
Duyarsızlaşma	İlköğretim	Lise	,10610	,18373	,978	-,3992	,6114
		Ön Lisans	,40967	,20698	,279	-,1595	,9789
		Lisans	,45076	,22902	,285	-,1791	1,0806
		Yüksek Lisans	-,03200	,61667	1,000	-1,7279	1,6639
	Lise	İlköğretim	-,10610	,18373	,978	-,6114	,3992
		Ön Lisans	,30357	,14234	,210	-,0879	,6950
		Lisans	,34466	,17284	,272	-,1306	,8200
		Yüksek Lisans	-,13810	,59808	,999	-1,7828	1,5066
	Ön Lisans	İlköğretim	-,40967	,20698	,279	-,9789	,1595
		Lise	-,30357	,14234	,210	-,6950	,0879
		Lisans	,04109	,19737	1,000	-,5017	,5839
		Yüksek Lisans	-,44167	,60562	,950	-2,1072	1,2238
	Lisans	İlköğretim	-,45076	,22902	,285	-1,0806	,1791
		Lise	-,34466	,17284	,272	-,8200	,1306
		Ön Lisans	-,04109	,19737	1,000	-,5839	,5017
		Yüksek Lisans	-,48276	,61351	,934	-2,1699	1,2044
	Yüksek Lisans	İlköğretim	,03200	,61667	1,000	-1,6639	1,7279
		Lise	,13810	,59808	,999	-1,5066	1,7828
		Ön Lisans	,44167	,60562	,950	-1,2238	2,1072
		Lisans	,48276	,61351	,934	-1,2044	2,1699

* Anlamlılık düzeyi: 0,05

Ek-5: Mesleki Deneyim Sürelerinde Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Mesleki Deneyim	(J) Mesleki Deneyim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Duygusal Tükenme	4 ve Altı	5-9	,12069	,11691	,557	-,1551	,3965
		10 ve Üstü	,19972	,10691	,150	-,0525	,4519
	5-9	4 ve Altı	-,12069	,11691	,557	-,3965	,1551
		10 ve Üstü	,07903	,12082	,790	-,2060	,3641
	10 ve Üstü	4 ve Altı	-,19972	,10691	,150	-,4519	,0525
		5-9	-,07903	,12082	,790	-,3641	,2060
Kişisel Başarım	4 ve Altı	5-9	,11179	,12576	,648	-,1849	,4085
		10 ve Üstü	-,21590	,11501	,148	-,4872	,0554
	5-9	4 ve Altı	-,11179	,12576	,648	-,4085	,1849
		10 ve Üstü	-,32770(*)	,12997	,033	-,6343	-,0211
	10 ve Üstü	4 ve Altı	,21590	,11501	,148	-,0554	,4872
		5-9	,32770(*)	,12997	,033	,0211	,6343
Duyarsızlaşma	4 ve Altı	5-9	,34735(*)	,13736	,032	,0233	,6714
		10 ve Üstü	,50859(*)	,12561	,000	,2122	,8049
	5-9	4 ve Altı	-,34735(*)	,13736	,032	-,6714	-,0233
		10 ve Üstü	,16124	,14196	,493	-,1737	,4961
	10 ve Üstü	4 ve Altı	-,50859(*)	,12561	,000	-,8049	-,2122
		5-9	-,16124	,14196	,493	-,4961	,1737

* Anlamlılık düzeyi: 0,05

Ek-6: Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresinde Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi	(J) Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Duygusal Tükenme	3 ve Altı	4-6	,01693	,09933	,998	-,2402	,2740
		7-9	,02318	,40390	1,000	-1,0222	1,0686
		10 ve Üstü	-,51051(*)	,16980	,015	,0710	,9500
	4-6	3 ve Altı	-,01693	,09933	,998	-,2740	,2402
		7-9	,00625	,40706	1,000	-1,0473	1,0598
		10 ve Üstü	-,49358(*)	,17719	,029	,0350	,9522
	7-9	3 ve Altı	-,02318	,40390	1,000	-1,0686	1,0222
		4-6	-,00625	,40706	1,000	-1,0598	1,0473
		10 ve Üstü	,48733	,42973	,669	-,6249	1,5996
	10 ve Üstü	3 ve Altı	-,51051(*)	,16980	,015	-,9500	-,0710
		4-6	-,49358(*)	,17719	,029	-,9522	-,0350
		7-9	-,48733	,42973	,669	-1,5996	,6249
Kişisel Başarım	3 ve Altı	4-6	,04067	,10693	,981	-,2361	,3174
		7-9	-,15522	,43482	,984	-1,2806	,9702
		10 ve Üstü	-,60697(*)	,18280	,006	-1,0801	-,1338
	4-6	3 ve Altı	-,04067	,10693	,981	-,3174	,2361
		7-9	-,19589	,43822	,970	-1,3301	,9383
		10 ve Üstü	-,64764(*)	,19075	,004	-1,1414	-,1539
	7-9	3 ve Altı	,15522	,43482	,984	-,9702	1,2806
		4-6	,19589	,43822	,970	-,9383	1,3301
		10 ve Üstü	-,45175	,46262	,763	-1,6491	,7456
	10 ve Üstü	3 ve Altı	,60697(*)	,18280	,006	,1338	1,0801
		4-6	,64764(*)	,19075	,004	,1539	1,1414
		7-9	,45175	,46262	,763	-,7456	1,6491
Duyarsızlaşma	3 ve Altı	4-6	-,23737	,11952	,196	-,5467	,0720
		7-9	-,20967	,48599	,973	-1,4675	1,0482
		10 ve Üstü	,46051	,20432	,112	-,0683	,9893
	4-6	3 ve Altı	,23737	,11952	,196	-,0720	,5467
		7-9	,02771	,48979	1,000	-1,2400	1,2954
		10 ve Üstü	,69788(*)	,21320	,007	,1461	1,2497
	7-9	3 ve Altı	,20967	,48599	,973	-1,0482	1,4675
		4-6	-,02771	,48979	1,000	-1,2954	1,2400
		10 ve Üstü	,67018	,51707	,566	-,6681	2,0085
	10 ve Üstü	3 ve Altı	-,46051	,20432	,112	-,9893	,0683
		4-6	-,69788(*)	,21320	,007	-1,2497	-,1461
		7-9	-,67018	,51707	,566	-2,0085	,6681

* Anlamlılık düzeyi: 0,05

Ek-7: İşletmedeki Mevcut Pozisyonda Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Mevcut Pozisyon	(J) Mevcut Pozisyon	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Duygusal Tükenme	Mutfak alışanı	Servis	,25706	,12436	,099	-,0363	,5504
		Yönetici	,50225(*)	,17600	,013	,0870	,9175
	Servis	Mutfak alışanı	-,25706	,12436	,099	-,5504	,0363
		Yönetici	-,44519(*)	,14585	,215	-,0989	,5893
	Yönetici	Mutfak alışanı	-,50225(*)	,17600	,013	-,9175	-,0870
		Servis	-,44519(*)	,14585	,215	-,5893	,0989
Kişisel Başarım	Mutfak alışanı	Servis	-,04534	,13618	,941	-,3666	,2759
		Yönetici	-,32743	,19273	,208	-,7821	,1273
	Servis	Mutfak alışanı	,04534	,13618	,941	-,2759	,3666
		Yönetici	-,28209	,15971	,183	-,6589	,0947
	Yönetici	Mutfak alışanı	,32743	,19273	,208	-,1273	,7821
		Servis	,28209	,15971	,183	-,0947	,6589
Duyarsızlaşma	Mutfak alışanı	Servis	-,41680(*)	,15312	,993	-,3780	,3444
		Yönetici	,01943	,21671	,996	-,4918	,5307
	Servis	Mutfak alışanı	,41680(*)	,15312	,993	-,3444	,3780
		Yönetici	,03624	,17958	,978	-,3874	,4599
	Yönetici	Mutfak alışanı	-,01943	,21671	,996	-,5307	,4918
		Servis	-,03624	,17958	,978	-,4599	,3874

* Anlamlılık düzeyi: 0,05

Ek-8: Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresinde Farklılaşmayı Yaratın Grup için Tukey Testi Tablosu

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	(J) Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Duygusal Tükenme	4-6	3 ve Altı	,19336	,11411	,329	-,1020	,4887
		7-9	,14815	,21148	,897	-,3992	,6955
		10 ve Üstü	,05926	,18493	,989	-,4194	,5379
	7-9	3 ve Altı	,04521	,19616	,996	-,4625	,5529
		4-6	-,14815	,21148	,897	-,6955	,3992
		10 ve Üstü	-,08889	,24425	,983	-,7211	,5433
	10 ve Üstü	3 ve Altı	,13410	,16719	,853	-,2986	,5668
		4-6	-,05926	,18493	,989	-,5379	,4194
		7-9	,08889	,24425	,983	-,5433	,7211
Kişisel Başarım	3 ve Altı	4-6	-,34535(*)	,12220	,026	,0291	,6616
		7-9	,08922	,21007	,974	-,4545	,6329
		10 ve Üstü	,22672	,17904	,585	-,2367	,6901
	4-6	3 ve Altı	,34535(*)	,12220	,026	-,6616	-,0291
		7-9	-,25613	,22648	,671	-,8423	,3301
		10 ve Üstü	-,11863	,19804	,932	-,6312	,3939
	7-9	3 ve Altı	-,08922	,21007	,974	-,6329	,4545
		4-6	,25613	,22648	,671	-,3301	,8423
		10 ve Üstü	,13750	,26156	,953	-,5395	,8145
	10 ve Üstü	3 ve Altı	-,22672	,17904	,585	-,6901	,2367
		4-6	,11863	,19804	,932	-,3939	,6312
		7-9	-,13750	,26156	,953	-,8145	,5395
Duyarsızlaşma	3 ve Altı	4-6	,09650	,13460	,890	-,2519	,4449
		7-9	-,12591	,23138	,948	-,7248	,4730
		10 ve Üstü	-,73552(*)	,19720	,001	,2251	1,2459
	4-6	3 ve Altı	-,09650	,13460	,890	-,4449	,2519
		7-9	-,22241	,24945	,809	-,8680	,4232
		10 ve Üstü	-,63902(*)	,21812	,019	,0745	1,2036
	7-9	3 ve Altı	,12591	,23138	,948	-,4730	,7248
		4-6	,22241	,24945	,809	-,4232	,8680
		10 ve Üstü	-,86143(*)	,28809	,016	,1158	1,6071
	10 ve Üstü	3 ve Altı	,73552(*)	,19720	,001	-1,2459	-,2251
		4-6	,63902(*)	,21812	,019	-1,2036	-,0745
		7-9	,86143(*)	,28809	,016	-1,6071	-,1158

* Anlamlılık düzeyi: 0,05

Ek-9: Günlük Çalışma Saatlerinde Farklılaşmayı Yaratan Grup İçin Tukey Testi Tablosu

Dependent Variable	(I) Günlük Çalışma Süreleri	(J) Günlük Çalışma süreleri	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Duygusal Tükenme	8 Saat	8 Saatten Az 8 Saatten Fazla	,37275 ,15508	,20108 ,10575	,155 ,309	-,1016 -,0944	,8471 ,4046
	8 Saatten Fazla	8 Saatten Az 8 Saat	,21766 ,15508	,21315 ,10575	,564 ,309	-,2852 -,4046	,7205 ,0944
Kişisel Başarı	8 Saatten Az	8 Saat	-,07888	,21309	,927	-,4238	,5816
		8 Saatten Fazla	,06122	,22587	,248	-,8941	,1717
	8 Saat	8 Saatten Az 8 Saatten Fazla	-,07888 ,14010	,21309 ,11206	,927 ,078	-,5816 -,7045	,4238 -,1757
	8 Saatten Fazla	8 Saatten Az 8 Saat	-,06122 -,14010	,22587 ,11206	,248 ,078	-,1717 ,1757	,8941 ,7045
Duyarsızlaşma	8 Saatten Az	8 Saat	-,11377	,24284	,886	-,6867	,4591
		8 Saatten Fazla	,28513	,25741	,002	-,4222	,7924
	8 Saat	8 Saatten Az 8 Saatten Fazla	,11377 ,29890	,24284 ,12771	,886 ,001	-,4591 -,0024	,6867 ,6002
	8 Saatten Fazla	8 Saatten Az 8 Saat	-,28513(*) -,29890(*)	,25741 ,12771	,002 ,001	-,7924 -,6002	,4222 ,0024

* Anlamlılık düzeyi: 0,05

Ek-10: Aylık Kazanç Durumunda Farklılaşmayı Yaratın Grup İçin Tukey Testi Tablosu

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Gelir	(J) Gelir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Duygusal Tükenme	1000 TL ve Altı	1001-1500	,23429	,10728	,190	-,0607	,5293
		1501-2000	,37530	,14714	,083	-,0294	,7799
		2001-2500	,24295	,35654	,960	-,7375	1,2234
		2500 ve üstü	,62787(*)	,27548	,006	-,1297	1,3855
	1001-1500	1000 TL ve Altı	-,23429	,10728	,190	-,5293	,0607
		1501-2000	,14101	,13409	,831	-,2278	,5098
		2001-2500	,00865	,35135	1,000	-,9576	,9749
		2500 ve üstü	,39357(*)	,26874	,047	-,3455	1,1326
	1501-2000	1000 TL ve Altı	-,37530	,14714	,083	-,7799	,0294
		1001-1500	-,14101	,13409	,831	-,5098	,2278
		2001-2500	-,13235	,36550	,996	-1,1375	,8728
		2500 ve üstü	,25257(*)	,28699	,040	-,5367	1,0418
	2001-2500	1000 TL ve Altı	-,24295	,35654	,960	-1,2234	,7375
		1001-1500	-,00865	,35135	1,000	-,9749	,9576
		1501-2000	,13235	,36550	,996	-,8728	1,1375
		2500 ve üstü	,38492	,43340	,901	-,8069	1,5768
	2500 ve st	1000 TL ve Altı	-,62787(*)	,27548	,006	-1,3855	,1297
		1001-1500	-,39357(*)	,26874	,047	-1,1326	,3455
		1501-2000	-,25257(*)	,28699	,040	-1,0418	,5367
		2001-2500	-,38492	,43340	,901	-1,5768	,8069
	1000 TL ve Altı	1001-1500	-,11916	,11580	1,000	-,2993	,3376
		1501-2000	-,44094(*)	,15883	,047	-,8777	-,0041
		2001-2500	-,36558	,38486	,877	-1,4239	,6928
		2500 ve üstü	-,34325	,29737	,777	-1,1610	,4745
	1001-1500	1000 TL ve Altı	,11916	,11580	1,000	-,3376	,2993
		1501-2000	-,46010(*)	,14475	,014	-,8582	-,0620
		2001-2500	-,38473	,37926	,849	-1,4277	,6583
		2500 ve üstü	-,36241	,29009	,722	-1,1602	,4353
	1501-2000	1000 TL ve Altı	,44094(*)	,15883	,047	,0041	,8777
		1001-1500	,46010(*)	,14475	,014	,0620	,8582
		2001-2500	,07537	,39454	1,000	-1,0096	1,1604
		2500 ve üstü	,09769	,30979	,998	-,7542	,9496
	2001-2500	1000 TL ve Altı	,36558	,38486	,877	-,6928	1,4239
		1001-1500	,38473	,37926	,849	-,6583	1,4277
		1501-2000	-,07537	,39454	1,000	-1,1604	1,0096
		2500 ve üstü	,02232	,46782	1,000	-1,2642	1,3089
	2500 ve st	1000 TL ve Altı	,34325	,29737	,777	-,4745	1,1610
		1001-1500	,36241	,29009	,722	-,4353	1,1602
		1501-2000	-,09769	,30979	,998	-,9496	,7542
		2001-2500	-,02232	,46782	1,000	-1,3089	1,2642

Duyarsızlaşma	1000 TL ve Altı	1001-1500	,54918	,12558	1,00 0	,2038	,8945
		1501-2000	,72941	,17225	1,00 0	,2557	1,2031
		2001-2500	,65000	,41736	,526	-,4978	1,7978
		2500 ve Üstü	,71429(*)	,32248	,008	-,1726	1,6011
	1001-1500	1000 TL ve Altı	-,54918	,12558	1,00 0	-,8945	-,2038
		1501-2000	,18023	,15697	,781	-,2514	,6119
		2001-2500	,10082	,41130	,999	-1,0303	1,2319
		2500 ve Üstü	,16511(*)	,31459	,005	-,7000	1,0302
	1501-2000	1000 TL ve Altı	-,72941	,17225	1,00 0	-1,2031	-,2557
		1001-1500	-,18023	,15697	,781	-,6119	,2514
		2001-2500	-,07941	,42786	1,00 0	-1,2560	1,0972
		2500 ve Üstü	,51513(*)	,33596	,000	-,9390	,9088
	2001-2500	1000 TL ve Altı	-,65000	,41736	,526	-1,7978	,4978
		1001-1500	-,10082	,41130	,999	-1,2319	1,0303
		1501-2000	,07941	,42786	1,00 0	-1,0972	1,2560
		2500 ve Üstü	,06429	,50734	1,00 0	-1,3309	1,4595
	2500 ve Üstü	1000 TL ve Altı	-,71429(*)	,32248	,008	-1,6011	,1726
		1001-1500	-,16511(*)	,31459	,005	-1,0302	,7000
		1501-2000	-,51513(*)	,33596	,000	-,9088	,9390
		2001-2500	-,06429	,50734	1,00 0	-1,4595	1,3309

* Anlamlılık düzeyi: 0,05