

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ GÜÇLÜKLERİNİN İŞGÖREN DEVİR HIZINA ETKİSİ:
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hamide SALHA

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Orhan BATMAN

EYLÜL – 2012

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

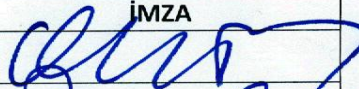
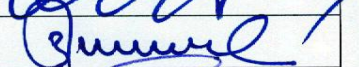

İŞ GÜÇLÜKLERİNİN İŞGÖREN DEVİR HIZINA ETKİSİ:
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hamide SALHA

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 07/09/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Basarili	
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN	Basarili	
Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	Basarili	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahribat yapılmadığını, tezin her hangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, bütün eksikliklerin ve yanlışlıkların şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Hamide SALHA
Tarih 07.09.2012

ÖNSÖZ

Bugün tezimi yazmama vesile olan ve tezin yazımı süresi boyunca, tezimi sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Prof.Dr. Orhan Batman'a ve lisans döneminden sonra yüksek lisansa girebilmem için beni yönlendiren ve desteğini esirgemeyen Prof.Dr.Muhsin Halis'e değerli katkı ve emekleri için en içten teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans dönemim süresince desteklerini hep hissettiğim Yrd. Doç. Dr. Burhanettin Zengin, Osman Taşar, Gazi Kaya ve turizm bölümü araştırma görevlisi arkadaşlarıma katkılarından ve desteklerinden ötürü teşekkür ederim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, yanımda olduklarını her zaman hissettiren anneme, babama ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

07.09.2012

Hamide SALHA

İÇİNDEKİLER

<u>ÖNSÖZ</u>	ii
<u>TABLULAR LİSTESİ</u>	vii
<u>ÖZET</u>	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<u>SUMMARY</u>	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<u>GİRİŞ</u>	1
<u>BÖLÜM 1: İŞ GÜÇLÜĞÜ TANIM VE KAPSAMI</u>	6
1.1. <u>İş ve İş Güçlüğü</u>	6
1.1.1. <u>Özerklik</u>	11
1.1.2. <u>Görev Değişkenleri</u>	11
1.1.3. <u>Bilgi Karakteristikleri</u>	12
1.1.4. <u>İşin Sosyal Karakteristikleri</u>	13
1.1.5. <u>Bağlı İş Durumu</u>	14
1.1.6. <u>İşin Bağlamı</u>	15
1.2. <u>İş Çevresi ve İş Güçlüğü</u>	16
1.2.1. <u>Kalabalık Etkisi ve Gürültü</u>	17
1.2.3. <u>Aydınlatma ve Tozlar</u>	19
1.3. <u>İşi Yapan Birey ve İş Güçlüğü</u>	19
1.3.1. <u>Bireyin Kişiliği</u>	19
1.3.2. <u>Bireyin Fiziksel Durumu</u>	20
1.3.3. <u>Bireyin Bünyesi</u>	20
1.3.4. <u>Bireyin Yaşı</u>	20
1.3.5. <u>Bireysel Farklılıklar</u>	22
1.4. <u>Yönetim Süreçlerindeki İş Güçlükleri</u>	23
1.4.1. <u>Karar ve Karar Verme Süreci</u>	23
1.4.1.1. <u>Karar Verme Sürecinin Özellikleri</u>	26
1.4.1.2. <u>Karar Verme Biçimleri</u>	27
1.4.1.3. <u>Karar Verme Aşamaları</u>	27
1.4.2. <u>Planlama</u>	29
1.4.2.1. <u>Planlama Aşamaları</u>	30
1.4.2.2. <u>Planı Uygulamaya Koyma Yolları</u>	30
1.4.3. <u>Örgütlenme</u>	31
1.4.4. <u>İletişim</u>	31
1.4.5. <u>Etki</u>	32
1.4.6. <u>Koordinasyon</u>	32
1.4.7. <u>Değerlendirme</u>	33
1.5. <u>İş Tatminsizliği</u>	34
1.5.1. <u>İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları</u>	34

1.5.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları)	34
1.5.1.2. Gerilim (Stres)	35
1.5.1.3. Kişilik Bozuklukları	36
1.5.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları	37
1.5.2.1. Düşük İş Performansı	37
1.5.2.3. Devamsızlık	38
1.5.2.4. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları	39
1.5.2.5. Çatışmalar	39
1.5.2.6. Olumsuz İlişkiler	39

BÖLÜM 2: İŞ GÜCÜ DEVRİNİN TANIMI VE KAPSAMI..... 41

2.1. İşgücü Devrinin Tanımı ve Kapsamı	41
2.2. İşgücü Devrinin Önemi	42
2.2.1. İşgücü Devrinin İşletme Açısından Önemi	42
2.2.2. İşgücü Devrinin İşgücü Açısından Önemi	43
2.2.3. İşgücü Devrinin Makro Açısından Önemi	44
2.3. İşgücü Devrinin Yarar ve Sakıncaları	45
2.4. İşgücü Devrinin Hesaplanması	47
2.4.1. İşten Ayrılmalar Formülü	48
2.4.2. İşe Girişler Formülü	48
2.4.3. Net İşgücü Devri Formülü	48
2.5. İşgücü Devrinin Nedenleri	49
2.5.1. İş ile İlgili Faktörler	49
2.5.1.1. Ücret	49
2.5.1.2. Terfi İmkânları ve Kariyer	53
2.5.1.3. Çalışma Ortamı ve İşyeri Güvenliği	54
2.5.1.4. Yönetim ve Liderlik Sistemi	54
2.5.1.5. İş Doyumu	56
2.5.1.6. Çalışma Kuralları ve Sağlık İşletmelerinin Durumu	56
2.5.1.7. Hizmet İçi Eğitim	57
2.5.1.8. Diğer İş Fırsatları	58
2.5.2. Çalışanların Yapısı ile İlgili Faktörler	58
2.5.2.1. Yaş Faktörü	58
2.5.2.2. Eğitim Faktörü	59
2.5.2.3. Kıdem Faktörü	59
2.5.2.4. Cinsiyet Faktörü	60
2.5.2.5. Medeni Durum	60
2.6. Gönüllü Olmayan İşgücü Devrinin Nedenleri	61

BÖLÜM 3: İŞ GÜÇLÜKLERİNİN İŞGÜCÜ DEVİR ORANI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 62

3.1. Yöntem	62
3.1.1. Evrenin Özellikleri	62

3.1.1.1. Yiyecek İçecek Sektörünün Kapsamı	63
3.1.1.2. Tüm Pazara Hitap Eden Ticari Yiyecek-İçecek İşletmeleri	64
3.1.2. Evren ve Örneklem	67
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi	69
3.1.4. Veri Analiz Yöntemi	69
3.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine ve Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular	72
3.3. İşgörenlerin İş Güçlüklerine Yönelik Bulgular	75
3.3.1. İşgörenlerin İş Güçlüklerine İlişkin Algılamalarına Yönelik Bulgular	75
3.3.2. İşgörenlerin İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerine İlişkin Bulgular	78
3.3.3. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	80
3.3.3.1. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	80
3.3.3.2. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	81
3.3.3.3. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	83
3.3.3.4. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	85
3.3.3.5. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	87
3.3.3.6. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	89
3.3.3.7. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Yiyecek-İçecek Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	91
3.3.3.8. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	93
3.3.3.9. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin İşyerinin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	95
3.3.4. İşgörenlerin İş Güçlüklerine Yönelik Algılamaları ile İş veya İşyeri Değişirme Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Yönelik Bulgular	97
SONUC	100
KAYNAKÇA	108
EKLER	115
ÖZGEÇMİŞ	119

KISALTMALAR

f : frekans

n : sayı

p : p değeri

sig : sigma

Std. : Standart

Vd. : ve diğerleri

Vb. : ve benzerleri

WTO : World Tourism Organization

% : yüzde

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1.** Hızlı Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Uzmanlık Dereceleri
- Tablo 2.** İstanbul İli Yiyecek İçecek İşletmelerinin Mevcut Durumu
- Tablo 3.** İş Güçlüğü Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Faktörlere İlişkin Güvenirlik (Cronbach Alpha) Analizi Sonuçları
- Tablo 4.** İşgörenlerin İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerine İlişkin Faktörler ve Faktörlere İlişkin Güvenirlik (Cronbach Alpha) Analizi Sonuçları
- Tablo 5.** İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine ve Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular
- Tablo 6.** İşgörenlerin İş Güçlüklerine İlişkin Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=421)
- Tablo 7.** İşgörenlerin İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=421)
- Tablo 8.** İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları
- Tablo 9.** İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması
- Tablo 10.** İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamalarının Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları
- Tablo 11.** İşgörenlerin, İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları
- Tablo 12.** İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması
- Tablo 13.** İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamalarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları
- Tablo 14.** İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamaları ile iş ve işyeri değişirme eğilimlerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılması
- Tablo 15.** İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamaları ile iş ve işyeri değişirme eğilimlerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları

- Tablo 16.** İşgörenlerin, iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları
- Tablo 17.** İşgörenlerin, iş güclüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılması
- Tablo 18.** İşgörenlerin, iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları
- Tablo 19.** İşgörenlerin, iş güclüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin çalıştıkları pozisyonlara göre karşılaştırılması
- Tablo 20.** Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi Sonuçları
- Tablo 21.** İşgörenlerin, iş güclüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin yiyecek-içecek sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre karşılaştırılması
- Tablo 22.** Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi Sonuçları
- Tablo 23.** Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi Sonuçları
- Tablo 24.** İşgörenlerin, iş güclüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin mevcut işyerinde çalışma süresine göre karşılaştırılması
- Tablo 25.** Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi Sonuçları
- Tablo 26.** Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi Sonuçları
- Tablo 27.** İşgörenlerin, iş güclüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin işyerinin personel sayısına göre karşılaştırılması
- Tablo 28.** Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi Sonuçları
- Tablo 29.** Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi Sonuçları
- Tablo 30.** İşgörenlerin İş Güçlüklerine Yönelik Algılamaları ile İş Veya İşyeri Değiştirme Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi
- Tablo 31.** İşgörenlerin İş Güçlüklerine İlişkin Algılamaları ve İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimleri Arasındaki İlişkiye Ait Doğrusal Regresyon Analizi

TEZİN BAŞLIĞI: İş Güçlüklerinin İşgören Devir Hızına Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı : Hamide SALHA	Danışman : Prof. Dr. Orhan BATMAN
Kabul Tarihi : 07/09/2012	Sayfa Sayısı: x (Ön kısım)+115(Tez) + 3(Ek)
Anabilim dalı: Turizm İşletmeciliği	
<p>Yiyecek-içecek işletmelerinin devamlılığı ve kalite standartlarını yakalamasında işgörenlerin işe ve işyerine bağlılığı ve sürekliliğinin zorunlu olması önem arz etmektedir. İşletmelerde işgören devir hızının giderek artması, çalışanların iş bırakma veya işyeri değiştirme nedenlerinin bilinmesini önemli hale getirmektedir.</p> <p>Buradan hareketle bu çalışmanın amacı; Emek yoğun olan turizm sektörünün içerisinde hizmet etmekte olan yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının karşılaştıkları iş güçlüklerinin işgören devir hızına etkisini araştırmak ve bu problemin çözümüne ilişkin alternatifler bularak literatüre katkı sağlamaktır.</p> <p>Araştırmanın evreni Türkiye'deki yiyecek içecek işletmeleri olarak belirlenmiş, araştırmanın örneklemini ise turizm sektöründe yerli ve yabancı müşteri yoğunluğu yüksek olması, 12 aya yayılmış faaliyet süresi ve kurumsallaşmanın firmalara yayılmış olması sebebiyle İstanbul ili seçilmiştir ve söz konusu bölgede yerleşik 24 işletmede istihdam edilen 421 işgören ile yüz yüze görüşülerek anket uygulanmıştır.</p> <p>Araştırmada öncelikle ilgili literatür eleştirel bir şekilde incelenerek teorik arka plan hazırlanmış, konuyla ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar ve uzman görüşleri dikkate alınarak hazırlanmış olan anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler SPSS.16 yardımı ile analiz edilmiş ve sistematik bir şekilde düzenlenerek sonuç ve öneriler geliştirilmiştir. Bu araştırma gerek özel sektör yöneticileri gerekse akademik literatüre mevcut durum tespiti ve geliştirdiği öneriler ile katkı sağlamaktadır.</p> <p>Bu araştırma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş gücü çerçevesinde detaylı bir literatür taraması ile söz konusu kavrama yönelik altyapı verilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde iş gücü devrine ilişkin kavramsal arka plan ilgili literatürün detayı bir şekilde incelenmesi sureti ile oluşturulmuştur. Üçüncü bölüm ise İstanbul ilinde faaliyet göstermekte bulunan yiyecek-içecek işletmeleri çalışanları kapsamında gerçekleştirilen alan araştırması ve yapılan anket sonuçlarını içermektedir. Bu araştırmadan elde edilen bilgiler doğrultusunda iş gücü teşkil eden unsurlar ve bu unsurların işgören devir hızı ile bağlantısı ortaya konulmuştur.</p> <p>Sonuç olarak; hizmet sektörü olan turizm sektörünün bir parçası olan yiyecek-içecek işletmelerinde çalışmakta olan işgörenin karşılaşmakta olduğu iş güçlükleri ve karşılaşılan bu iş güçlükleri sonucunda gösterdikleri iş ve işyeri değiştirme eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler: İş Güçlüğü, İşgören Devri, Turizm, Yiyecek İçecek İşletmeleri	

Sakarya University Institute of Social Sciences Abstract of Master Thesis

TITLE OF THE THESIS: The Effects of Job Difficulties On Personel Turnover: A Study On The Employees In The Food And Beverage Businesses	
Author: Hamide SALHA	Supervisor: Prof. Dr. Orhan BATMAN
Date : 07/09/2012	Num. Of Pages : x (pre text)+115(main body)+ 3(appendix)
Department : Tourism Management	
<p>Continuity of work and workplace of employees is important to supply the need of sustainability and quality standards in food and beverage business and also the increase of employee turnover makes it important to know the reasons for quitting job or workplace change.</p> <p>This study aims to determine whether the job difficulties have an effect on the personnel turnover by defining the job difficulties of the employees in the food and beverage businesses. It is the research of the employees' intention of employment change and their job difficulties affecting the personnel turnover in the food and beverage businesses taking place in İstanbul.</p> <p>To this end, a survey has been applied to the employees who work for the five starred hotel businesses' food and beverage department in İstanbul. Using survey method in the study, surveys have been applied to the 421 employees in the 184 food and beverage businesses in İstanbul and the answers for a series of research questions have been tried to be found out.</p> <p>This study consists of three chapters in total. In the first chapter, theoretical background of job difficulty concept and its coverage is defined. In the second chapter, general knowledge about labour turnover and the importance of turnover is provided. The third chapter includes the results of the survey which has applied to the employees in the food and beverage businesses. By the help of the data gained in this study, the connection between the individual, physical, mental, organizational and managerial factors which constitute job difficulty and the personnel turnover are presented.</p> <p>As a result of this work, it has been proved that; there is a significant relationship between job difficulties/challenges encountered and trend to quitting or changing workplace through the service sector enterprises especially in food and beverage business as a part of in the tourism sector.</p>	
Keywords: Job Difficulty, Personel Turnover, Torism, Food and Beverage Businesses	

GİRİŞ

Turizm endüstrisinin en büyük özelliği, çoğunlukla insanların sosyal ihtiyaçlarına hizmet ediyor olmasıdır. Makineleşmenin pek olası olmadığı, emek yoğun bir sektör olması sebebiyle turizm sektöründe çalışan personel sayısı diğer sektör işletmelerinin çalışan sayısından hem daha fazladır hem de bu sektörde çalışan birey daha farklı özelliklere sahiptir. Gerek sosyal ihtiyaçlara hizmet ediyor olması, gerekse de çalışma saatlerinin uzun olması sebebiyle diğer endüstrilere göre daha esneklik gerektirmektedir.

Teknolojinin ve modern yaşam standartlarının giderek değişiyor olması nedeniyle yiyecek-içecek sektörü içerisinde hizmet vermekte olan işletmeler tarafından sunulan hizmet, hizmeti satın alacak misafirler yönünden son derece önemlidir. Çünkü yiyecek-içecek hizmeti veren işletmeler müşterinin yalnızca yeme-içme ihtiyacını değil zaman zaman sosyalleşme ihtiyacını da karşılamaktadır. Bireylerin içerisinde bulunduğu ekonomik şartlar bireylerin yeme-içme ihtiyaçlarını yaşam yerleri dışında karşıladıklarını ve bunu sosyal yaşam haline getirdiklerini göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre özellikle karı-koca çalışan çiftler, üniversite öğrencileri, yalnız yaşayan genç nüfus ortalama olarak haftada üç gün, sosyal yaşantı ya da yeme-içme ihtiyacını gidermek amacıyla, yaşam alanı dışında yiyecek-içecek hizmeti almaktadır.

Yiyecek-içecek işletmeleri yalnızca caddelerde ya da alışveriş merkezlerinde bulunmakta, turizm sektörü içerisinde hizmet vermekte olan otel işletmeleri de konaklama hizmetinin yanı sıra yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerdir. Otel işletmeleri özellikle iş yemekleri, özel yemek organizasyonları gibi yemekler için tercih sebebi olmaktadır. Otel işletmelerinde oda gelirleri bir tarafa bırakıldığında kalan gelirlerin en büyük kısmını yiyecek-içecek gelirleri oluşturmaktadır. Bu departmanın gelirlerinin büyük kısmını ise, (yaklaşık %71'i) yiyecek satışlarından elde edilmektedir (Taşkın, 1997; 20).

Yiyecek-içecek işletmeleri turizm sektörü içerisinde en fazla personel sirkülasyonuna yani işgücü devrine sahip olan işletmelerdir. İş gücü devri bir işletmeye giren ve bir işletmeden çıkan işgücü hareketi olarak ifade edilebilmektedir. İşgücü devri hem işletmeyi hem de işgöreni olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle insan kaynakları açısından bakıldığında işgörenlerin bir işyerinde uzun süre çalışmaması ve daha iyi iş olanakları bulduğunda işyerini değiştirmesi büyük sorundur. İşgücü devri, işletmedeki biri-

kimi ve kurum kültürü alışkanlıklarını kaybettirme ile beraber, yeni işgören temini ve tecrübe ve tam verimle adapte olma süreci işletmeye daha fazla maliyet getirecektir.

Otelcilik sektöründe işgören devir hızının diğer sektörlerle göre daha yüksek olduğu bilinmekle birlikte yiyecek-içecek işletmelerinde endüstri ortalamasının üzerindedir. Ağırlama işletmelerinde işe başlayan işgörenlerin %45'i ilk ay içerisinde, %15'i ise ilk üç ay içerisinde işlerinden ayrılmaktadır (Mullins, 1995; 183). İngiltere Personel ve Kalkınma Enstitüsünün 2001 yılında yaptığı, işgören devir hızı araştırmasında sektörler ortalaması %18,2'iken, otelcilik ve yiyecek-içecek işletmelerinde bu oran %22,6 olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde genel itibariyle iş, iş güçlüğü ve işgücü devri kavramları açıklanmış olup, işletme içerisinde yaşanan iş güçlükleri ve bu iş güçlüklerine neden olan faktörlere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde iş gücü devrinin tanımı, iş gücü devrinin önemi ve iş gücü devrinin nedenlerine, işletme ve işgören açısından faydaları ve zararlarına geniş bir çerçeveden bakılarak yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü (son) bölümünde ise iş güçlüklerinin iş gücü devir oranı üzerine etkisi ve İstanbul İl'inde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri işgörenlerine yapılan anket uygulamalı bir araştırmaya yer verilmiş ve elde edilen bulgular amacına uygun istatistikî teknikler kullanılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Özellikle hizmet işletmelerinin temel ürününün emek yoğun bir karakter gösterdiği düşünülürse söz konusu yiyecek işletmelerinin de bu bağlamda devamlılığı ve kalite standartlarını yakalamasında işgörenlerin işe ve işyerine bağlılığı ve sürekliliği önem arz etmektedir. Değer ve çıkar çatışmalarının sıkça görüldüğü karmaşık örgüt yapısı içerisinde işgörenlerin iş bırakma veya işyeri değiştirme kararlarını nasıl ve neden aldıklarını açıklamak her ne kadar mümkün olmasa da, karar alma sürecinde iş güçlüklerinin, örgüt içinde ortalama çalışma süresine etkisi ya da belirli davranış örneklerinin belirginleşmesi, genelleştirmeye katkıda bulunmaktadır. Türü ne olursa olsun tüm işletmelerde işgören devir hızının giderek artması, bu örgütlerin çalışanların iş bırakma veya işyeri değiştirme nedenlerini bilmeleri gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

Yiyecek-içecek işletmelerinin ilke ve standartlarını göz önüne alarak sunduğu hizmetlerin sürekliliği, müşteri beklentilerinin ve bunun sonucunda da tatmininin sağlanmasına ve işletme verimliliği ile karlılığına yönelik önemli ölçüde avantajlar sağlayacaktır.

Emek yoğun bir sektör olması nedeni ile insan gücüne kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulan otel işletmelerinde, işletmenin işgörenlerden en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde işgörenlerin iş yerinde sürekliliği yatmaktadır. Bilinen iş gclğu değişkenleri incelenerek, işgörenlerin buna dayalı olarak iş ve işyeri değiştirme eğilimleri referans olarak kullanılıp, söz konusu ölçek doğrultusunda, çalışanların iş yerinde uzun süreli istihdam edilmeleri için kullanılması iyi bir strateji olabilir. Bu çalışmanın sonuçları, başarılı ve istikrarlı işgören sağlamak adına temel zmler oluşturmaya yardımcı olacak, mevcut bilgiye yeni veriler eklemeyi hedeflemektedir.

Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı; Yiyecek-içecek işletmelerinde, işgörenlerin karşılaştıkları iş gclklerinin işgücü devir oranı üzerine etkisinin işgören görüşleri doğrultusunda belirleyebilmektir.

Araştırmanın Hipotezleri

Öngel (1983), herhangi bir hipoteze dayandırılmayan araştırmanın, bilimsel tasarımdan yoksun olacağı hususunun altını özellikle çizmektedir. Öte yandan Karasar (1999), araştırma hipotezinin; genellikle değişkenler arasında ilişki olduğunu savunan bir ifade olarak, daha çok araştırmanın amaçları bölümünde yer alarak, araştırmaya ilişkin verilerin toplanmasını, sınanmasını ve yorumunu şekillendirdiğini dile getirmektedir (Karasar, 1999:70). Bu doğrultuda, yürütülen bilimsel nitelikteki bir çalışmaya ilişkin olarak, toplanan tüm birincil ve ikincil veriler, araştırmada yer alacak olan hipoteze dayanak olacak şekilde, bilimsel bir tasarıma uygun olarak sunulmalıdır. Araştırmaya ilişkin toplanan tüm bu birincil ve ikincil veriler, aynı zamanda, araştırmacının geliştirdiği hipotez-hipotezlerinin, konu açısından gerekliliğini ve önemini kapsayacak şekilde, çalışmanın ilgili yerlerinde sıklıkla, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde aktarıldığı bir içeriğe sahip olmalıdır. Nihayetinde, gerçekleştirilen bir araştırmaya ilişkin, toplanan tüm birincil ve ikincil verilerin, araştırmada yer alan-alacak hipoteze dayanak (kanıt) olmasından başka da bir işlevi yoktur. Bundan dolayı, bir araştırma mutlak suretle hipoteze dayandırılma-

lıdır. Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin geliştirilen iki temel araştırma hipotezi aşağıda verilmiştir:

Özel araştırma problemi şudur:

İş güçlükleri ile işgücü devri arasındaki ilişki nedir?

Bu soruya karşılık gelen bir 0 varsayımı ile aşağıdaki hipotezler oluşturulur.

Hipotezler

H1: Türkiye’de Turizm Sektöründe çalışan işgörenlerin karşılaştıkları iş güçlükleri ile işgücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H0: Türkiye’de Turizm Sektöründe çalışan işgörenlerin karşılaştıkları iş güçlükleri ile işgücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

0 hipotezi reddetme başarılmaz ise subjenin araştırma sonucu ortaya çıkan, işgörenlerin iş güçlüğü algı düzeylerini bilmek çalışma başarımına bir katkı sağlamayacaktır.

Yukarıda verilen araştırma hipotezleri doğrultusunda, turizm işletmelerindeki işgörenlerin konuyla ilgili mevcut tutumları, algılamaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Yukarıda belirtilen temel hipotez doğrultusunda araştırmanın alt amaçları aşağıda sunulmuştur:

- 1- Türkiye’de turizm sektöründe işgörenlerin iş ve işyeri değiştirme sürecini etkileyen iş güçlüğü algı düzeylerini belirlemek.
- 2- Türkiye’de turizm sektöründe işgörenlerin iş ve işyeri değiştirme eğilim düzeylerini belirlemek.
- 3- Türkiye’de turizm sektöründe işgörenlerin iş güçlüğü algı düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.
- 4- Türkiye’de turizm sektöründe çalışan İşgörenlerin iş ve işyeri değiştirme eğilim düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.
- 5- Türkiye’de turizm sektöründe çalışan işgörenlerin iş ve işyeri değiştirme eğilimi ile iş güçlüğü algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.

Yiyecek-içecek işletmelerinde, işgörenlerin karşılaştıkları iş güçlüklerinin işgücü devir oranı üzerine etkisinin belirlenebilmesi amacını taşıyan bu araştırmada, yukarıda sunulan araştırma soruları ve test edilecek hipotezler geliştirilirken birtakım varsayımlardan hareket edilmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi ve yöntemi üzerinde durmadan önce, araştırmanın bu kısmında, araştırmanın önemi, araştırmaya ilişkin sınırlılıklar ve araştırmanın dayandığı varsayımlara değinmekte fayda görölmektedir.

Araştırmanın Modeli

Bilimsel nitelik taşıyan çalışmalarda, araştırmanın amacına uygun olarak verilerin ekonomik ve uygun koşullarda toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların yerine getirilmesinde çeşitli modellerden faydalanılmaktadır. Tanımsal nitelikteki araştırmalar geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlamaktadır. Söz konusu bu husus, bu araştırmanın amacıyla da örtüştüğünden, araştırma tanımsal bir araştırma modeli üzerine inşa edilmiştir. Nitekim bu araştırma, yiyecek-içecek işletmeleri işgörenlerinin iş güçlüklerine ilişkin görüşlerinin ortaya konulması ve konuya ilişkin olarak, söz konusu işletmelerde işgören devir hızına etkisine belirlenmesine yönelik tanımlayıcı nitelikte bir çalışmadır. Diğer taraftan bir çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması; eleştirel kaynak incelemesinden başlayıp rapor haline getirilmesine dek bazı evreleri içerir (Altunışık ve diğerleri, 2004; 24-35). Bu paralelde bu araştırmanın; istenilen geçerlilikte olması ve amaçlarını gerçekleştirmek için öncelikle iş güçlüğü, işgören devri kavramı ve yiyecek-içecek işletmeciliği faaliyetlerine ilişkin ayrıntılı bir şekilde kaynak (literatür) taraması yapılmıştır. Yiyecek-içecek işletmeleri işgörenlerinin iş güçlükleri ile ilgili görüşlerinin alınmasında kullanılan yöntem ise son bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

BÖLÜM 1: İŞ GÜÇLÜĞÜ TANIM VE KAPSAMI

1.1. İş ve İş Güçlüğü

İş güçlüğü, kişinin çalışırken “özel bir güç sarf ettiğim durumlar” olarak tanımladığı etkenlerdir (Kitapçioğlu, 2000:44). İşgörenlerin yaptıkları işin özelliklerinden kaynaklanan işgörenlerin algıladıkları fiziksel ve mental yüklenmelerdir (Ivancevich ve Smith, 1981:351–363).

Bir işin insan tarafından yapılabilmesi, ergonomik ölçütlere göre (yapılabilirliği, katlanabilirliği, beklenebilirliği ve hoşnutluk yaratması) belirlenmektedir. (Rohmert, 1984'den aktaran Yüksel, 1997:9). İş sisteminde amaçlanan temel nokta, işgörenin minimum düzeyde zorlanmasıyla, maksimum düzeyde verim alınması için gerekli olan düzenlemenin yapılmasıdır. İşgörenin iş sistemindeki görevinin gereklerini yerine getirirken minimum düzeyde yüklenmeye maruz kalması işgörenin sağlığı ve performansı için kaçınılmazdır. İş sisteminde, işgörenin görevini güçleştiren, iş gerilimine neden olan dolayısıyla hoşnutsuzluğa ve örgütten ayrılma kararına neden olan çok sayıda faktör vardır (Ivancevich ve Smith, 1981: 351–363). İş güçlüğüne neden olan faktörler; iş gerekleri, aşırı iş yükü, çatışma ve denetleyicilerdir. Yapılan işin gereklerinden, örgütsel ve yönetsel faktörlerden ve kişisel değişkenlerden kaynaklanan bu bileşenlerin, işgörenin işini normal performansla yapabilmesini zorlaştırmakta olduğu saptanmıştır (Yüksel, 1997:10). Buna ilaveten görev tanımlarının net çizgilerle belirlenmemesi, az personelle daha fazla iş çıkarılmaya çalışılması, mesai saatlerinin gereğinden uzun olması, personel üzerinde motivasyonun düşmesine ve iş değiştirme isteğine sebep olmaktadır.

İş güçlüğüne ilişkin ilk kavramsallaştırma girişimi W. E. Scott (Pierce, J.L. ve Dunham, R. B. 1976:83–97) tarafından yapılmıştır. Scott, işi algılamanın niteliğine işaret etmekte ve iş güçlüğü'nün yüksekliği veya düşüklüğü'nün sonuçlarını araştırmaktadır. Scott'un hipotezi; bireyin işindeki güçlüğü az olarak algılaması onda engellenmişlik, düşük iş tatmini ve kayıtsızlıkla sonuçlanan etkiler yaratacağı idi. Bu, bir anlamda işi güç olarak algılamak yerine işi hafife almanın sonuçlarına ilişkindir.

Scott'a göre, her bir bireyin en uygun bir uyarım düzeyi vardır ve birey bu düzeye ulaştığında performans oranı maksimum olur. İşin birey açısından bu uyarılma düzeyinin altında ya da üstünde olması, başka bir ifadeyle birey için iş güçlüğü'nün minimum ve

maksimum aralıkların dışında olması, işi yapan için psikolojik olduğu kadar fiziksel olarak da işe karşı bir tepki oluşturur. İşin bireyin kabul sınırları aralığının dışına taşması işi itici kılar. Diğer bir deyişle kişinin niteliklerine uygun ve başarı sınırlarını zorlamayacak aynı zamanda da yeteneklerinin atıl kalmamasını sağlayacak bir iş geliştirme uygulanmaması birey tarafından işin reddedilmesine neden olacaktır.

Literatürde iş güçlüğüne ilişkin sınırlı sayıda tanım vardır. Bunlardan birincisi “İşgörenlerin yaptıkları işin özelliklerinden kaynaklanan iş görenlerin algıladıkları fiziksel ve zihinsel yüklenmelerdir (Ivancevich ve Smith, 1981: 351–363).

MPM ve REFA1 (Reichsausschuss Für Arbeitsstudium)’ya göre iş güçlüğü üç farklı şekilde tanımlanmıştır (Yüksel, 1997:10). Bu tanımlar:

- ✓ Çalışma sırasında nesnel biçimde var olan, öznel olarak yaşanan ve işin yürütülmesini engelleyen insana yönelik gereklerdir.
- ✓ Çalışmada insana yönelik olarak ortaya çıkan çeşitli gereklerin hepsini kapsamak üzere kullanılan kavramdır. Bu gerekler doğrudan doğruya işin gerçekleştirilmesinden kaynaklanabilecekleri gibi, malzemenin veya üretim aracının yapısından, ya da çevre koşullarından ileri gelebilir.
- ✓ Belli bir görevin normal performansla yerine getirilmesi sırasında işi yapan kişiye yönelen bedensel ve zihinsel türden gereklerin toplam düzeyidir.

Yukarıda verilen tanımlar haricinde iş güçlüğü, iş yaşamının çalışana getirdiği bir takım zorluklar diye de tanımlanabilir. Bu zorluklar çok çeşitli olduğu gibi iş güçlüğü de çok boyutlu bir değişken olup, çalışan üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran niteliktedir.

Yapılan başka bir tanıma göre iş güçlüğü; kişinin çalışırken özel bir güç sarf ettiği durumlar olarak tanımladığı etkenlerdir. Aynı zamanda zihinsel sağlık için de yüklenmeye neden olan durumlardır. Kişinin kendini iyi hissetme durumunun karşıtı olarak da literatürde belirtilmektedir (Kitapçioğlu, 2000:44).

Bir işin güçlüğü, o işin doğasından ve o işi mecburen yapmak zorunda olmaktan kaynaklanabilir veya işin kendisiyle birlikte var olan ve yok edilmesi ve/veya azaltılması mümkün olmayan ya da zor olan nedenlerden dolayı da olabilir.

Şayet bir iş zor ise, o işi yapacak kişi için iş yeni olabilir veya bireyin bu işi yerine getirme zorunluluğundan ve deneyiminin yetersizliğinden dolayı zor olabilir. Bir işin zor olmasının olası nedenleri şunlar olabilir (Ivancevich ve Smith, 1982:392).

- 1) İşin kendine özgü bazı özelliklerinden dolayı onu yapmak zor olabilir. İş, yoğun dikkat gerektirebilir veya fiziki çabadan dolayı yorgunluk yaratabilir.
- 2) İş, bazı çevresel özelliklerden dolayı zor olabilir. Yöneticiye her bir problem için rapor vermeyi gerektiriyor olabilir.
- 3) İş yapmak için gereken yeteneklere sahip olmamak ve bu işi kolaylıkla yapan meslektaşlarından geri kalmamak kaygısının yarattığı stresten dolayı zor olabilir.
- 4) İş üstlenen için işin zevk verici olmayan duygusal bazı özelliklerin olmasından kaynaklanabilir ve bu işi tamamlamak için gerekli uygun araç, prosedür ve kaynakların zamanında hazır olmamasından dolayı güçlükler algılanabilir.

Örgütlerde işlerin yapılmasında karşılaşılan bunlara benzer zorlukların ortaya çıkması tartışmasız var olan bir olgudur. Özellikle yöneticilerin bu unsurları göz önüne almaları gerekmektedir. Yöneticiler herhangi bir yeni programı veya uygulamayı yürürlüğe koymadan önce işin yapılmasında ortaya çıkabilecek iş güçlüklerini, iş ile ilgili çıktılarını, iş tatminini, iş gerilimlerini ve performansı göz önüne almak zorundadırlar. Öte yandan yapılan her yeni uygulama veya programda personelin bunu kabullenme süreci göz önünde bulundurulmalıdır.

Literatürde var olan iş güçlüğü tanımları analiz edildiğinde iş güçlüğü kavramı ile ilgili olarak şunları söylemek mümkündür:

- 1) Görevin normal performansla yapılabileceğini esas almaktadır.
- 2) İş gerekleri iş güçlüğüne neden olabilmektedir.
- 3) İş güçlüğü unsurları objektiftir ancak sübjektif olarak değerlendirilmektedir.
- 4) İşin yürütülmesini engelleyen, insana yönelik değişkenlerdir.
- 5) İşin kendisinden kaynaklanmaktadır.
- 6) Çevresel koşullardan ileri gelebilmektedir.

Bu araştırmada kabul edilen ‘iş güçlüğü’ tanımı ise şu şekildedir. İş güçlüğü; iş gereklerinden, işin yerine getirilmesi için gereken araç-gereçlerden, fiziksel, örgütsel, yönetsel ve bireysel unsurlardan kaynaklanan, işgörenin işinin normal performansla yapabilmesini engelleyen veya gleştiren; işgörende zihinsel ve fiziksel zorlanmaya neden olan bütün bu faktörlerin işgören tarafından algılanmasıdır.

Aşırı iş yükünün iş güçlüğü boyutlarından biri olduğu belirlenirken, örgütsel ve yönetsel faktörlerden kaynaklanan çatışma ve yönetim uygulamalarının iş gln oluşturan diğer boyutlar olduğu saptanmıştır (Yüksel, 1997:12–13). Bireyin bölüm yöneticisiyle uyum içinde olamaması gibi bir durumda bireyin iş güçlüğü yaşamasına neden olacaktır.

Günümüz adaş yönetim anlayışında, diğer üretim faktörlerine göre insan faktörü önem kazanmıştır. Çalışma ortamında insan faktörünün performansını ve sağlığını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. İnsanın yüklenmeye ve zorlanmaya karşı normal bir performans ile görevini yapabilmesi için, performansını etkileyen olumsuz iş özelliklerinin bilinmesi ve bunların en aza indirgenmesi ya da kontrol altına alınması sağlanmalıdır. Bu nedenle iş sisteminde, fiziksel ve zihinsel yüklenmeye neden olabilen ve iş güçlüğü olarak tanımlanabilen iş özelliklerinin belirlenmesi sorunun çözümü için önemli bir adım oluşturabilir. Böylelikle her bir bireyden maksimum derecede fayda salanabildii görülecektir.

Literatür incelemesinden edinilen bulgulara göre, iş glne neden olan birçok değişkenin var olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin yer aldığı araştırmalardaki önemli bir husus, araştırmanın yapıldığı iş koluna göre farklı iş güçlüğü faktörlerinin var olmasıdır. Araştırmaların yer aldığı bu çalışmalarda vurgulanan bazı değişkenler şöyledir (Yüksel, 1997; Ivancevich ve Smith, 1981):

- 1) İş emirlerinin ya da iş görenden beklentilerin karmaşık olması
- 2) İsteklerin belirgin olmaması,
- 3) Zaman baskısı,
- 4) Hizmet içi eğitim programlarının yetersizliği,
- 5) İşgöreni geliştiren eğitim programlarının yetersizliği,

- 6) Denetçi davranışlarındaki tutarsızlık,
- 7) Aşırı bürokrasi,
- 8) Sürekli yenilikler ve yeni istekler
- 9) İş planının sık sık değiştirilmesi,
- 10) Yönetimsel ayrıntılar
- 11) Otoritenin adil algılanmaması,
- 12) Vardiyalar arası iş raporlarının hazırlanması,
- 13) Denetçi kontrollerindeki sıklık,
- 14) Günlük iş planı yapma konusundaki karışıklık,
- 15) Amaçların açık olmaması,
- 16) Yöneticilerin bir takım bilgileri gizlemesi,
- 17) Kararların bilgiye dayalı olmaksızın verilmesi,

Yüksel'in ve Ivanchevic ve Smith'in çalışmalarında görüldüğü gibi, iş güclüğü konusundaki açıklamalar ve tanımlar bağlamında iş güclüğüne etki eden birçok faktör, aralarındaki ortak özellikler göre bir sadeleştirmeye tabi tutulduğunda ana temanın şu başlıklardan oluştuğu görülecektir. İş güclüğü;

- İşin gereklerinden,
- İşin düzenlenme biçiminden,
- Örgütsel yapıdan,
- Yönetimsel yapıdan,
- Çevresel koşullardan,
- Aşırı iş yükünün yarattığı stresten,
- Kişi-rol çatışmasından ve
- Örgüt içi çatışmalardan kaynaklanabilir.

İş gücüne ilişkin farklı çalışmalarda belirtilen tanım ve açıklamalarda ifade edilen bu başlıkların, aralarındaki benzerliklere göre sınıflandırılabilirliği görülmektedir. Daha tutarlı ve anlaşılır bir analiz yapabilmek açısından iş gücünü tanımlayabilecek daha sistematik bir model geliştirmek gereklidir. Bu nedenle, yeni bir model önerisi için bu başlıkların yeniden sınıflandırılması uygun olacaktır. Yapılacak sınıflandırma şu şekildedir.

1.1.1. Özerklik

Çalışanların işlerini nasıl planlayacakları konusunda karar verme, işlerini yaparken inisiyatif kullanabilme ve iş yapma yöntemlerini belirleme konusunda sahip olduğu yetkiyi ifade eden özerklik çalışanların için önemli bir koşuldur. Özerklik, psikolojik açıdan çalışma ortamını ve işi rahat algılama konusunda destek sağlarken özerkliğin olmayışı işin sıkıcı ve güç olarak algılanmasına neden olur. Aynı zamanda özerklik işe karşı sorumluluk hissini artırmaktadır (Dodd ve Ganster, 1996:331). Bireye özerklik verilmesi, bireyin kendine olan güvenini artırarak işi daha iyi yapmasına da yardımcı olacaktır.

1.1.2. Görev Değişkenleri

Görevin çeşitliliği, anlamlılığı, çalışanın kimliğini pekiştirme açısından önemi ve işgörene sağladığı geri bildirim gibi hususlar ve görev değişkenleri iş gücünü nedenleri olarak sıralanabilir. Beceri düzeyi bir diğer göreve ilişkin faktördür.

Beceri, görevin yerine getirilmesi için gerekli olan el becerisi ve bedensel uygunluktur.

Beceri; yatkınlık, alıştırma, deneyim ve uyuma dayanır. İşgören, yaptığı işe uygun beceriden yoksun olduğunda iş gücünü oluşturabilecektir (Brass, 1981:331-348).

Ayrıca, göreve bağlı iş gücünü değişkenleri arasında rol ilişkileri de önemlidir. Bireyin görevi gereği yerine getirdiği rollerin de güçlük yaratabileceği söylenebilir.

Bu çerçevede:

Rol çatışması ve rol belirsizliği: Göreve bağlı ve birbirleriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı sorunu) durumunda stres düzeyi artar (Erdoğan, 1994:89). Kahn ve arka-

daşları, işgörenler arasındaki sürtüşmeleri artıran rol çatışmalarının, iş doyumunu azalttığını, örgüte güveni düşürdüğünü ortaya koymuşlardır.

Birey, yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak gördüğü sürece, rol çatışması ortaya çıkmaz. Ancak tersine bir durumda stres belirtilerinden yakınmalar gündeme gelebilir. Üst düzey yöneticilerin rol çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar ve prosedürler arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkar.

Tüm bunların dışında işi zorlaştıran birçok olumsuzluğu işin zorluğuna eklemek mümkün olacaktır. Bunlar; eksik ya da yanlış bilgi aktarımı, eksik görev tanımı, değerlendirme ölçütlerinin bulunmaması şeklinde sıralanabilir ve hepsi ayrı ayrı stres nedeni olabilir. Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında olumsuzluğa neden olacaktır. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine ve işyerine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve bu stres kaynağı ancak işgörenlerin kendilerinden ne beklediğini gösteren görev tanımlarıyla yani sınır çizgilerinin belirlenmesiyle ortadan kaldırılabilir.

Fazla veya Hafif İş Yükü: Bireye verilen iş kendi kapasitesiyle karşılaştırdığında kolay görülüyorsa, bir süre sonra bireyin monoton hale gelmesine ve kendisinden yeterince yararlanılmadığı kanısına varmasına neden olacaktır. Böylelikle birey psikolojik olarak kendini engellemeye ve işi kendisi için güçleştirmeye başlayacaktır.

1.1.3. Bilgi Karakteristikleri

Bilgi, bir görevin yerine getirilmesi için gerek duyulan, eğitim, deneyim ve düşünme yeteneğine dayalı zihinsel yetkinliklerin tümüdür. İşgörenin yapmış olduğu işin gereklerinin yüksek düzeyde bilgi gerektirmesi, işgörenin zihinsel yüklenmesine neden olabilecektir. Dolayısıyla 'bilgi'nin işgörene uyumsuzluğu, işgörenin işe ilişkin yetersiz bilgiye sahip olması, örgütün işgörenin gelişmesi için yeterli eğitim programları sunmaması, işgörenin işinin yapılmasını güçleştirecek ve zihinsel yüklenmelere neden olabilecektir (Yüksel, 1997:13).

İşgörenin bilgi düzeyine ilişkin güçlük faktörlerinin başında "iş karmaşıklığı" gelir. İş karmaşıklığı ölçüsü, işin basit oluşuyla birçok görevden meydana gelen karmaşık bir

yapıya sahip olması arasında değişken bir durum sergileyen yapıdadır. Bireylerin yetenek ve bilgi düzeylerine göre, basit işler de karmaşık işler de işi güç algılama üzerinde belirleyici olabilir. Aynı şekilde mesleğin çok fazla miktarda bilgi sunumu, mental performans gerektiren özelliği, analitik beceri gerektirmesi ve aynı anda birden fazla konu üzerinde yoğunlaşma gerektirmesi de iş güçlüğü yaratan faktörler olarak algılanabilir.

İşin, tam olarak doğru bir cevabı olmayan sorunlarla uğraşmayı ve yaratıcı olmayı gerektirmesi, sıklıkla karşılaşılmayan sorunlarla ilgilenmeyi gerektirmesi, dolayısıyla yeni ve orijinal çözümler bulma baskısı da bir güçlük faktörü olabilir. Mesleğin, birçok farklı yeteneğe sahip olmayı ve bu yetenekleri bir arada kullanabilmeyi gerektirmesi, amaç, görev ve faaliyetler bakımından üst düzeyde uzmanlık ve kapsamlı bilgi birikimi gerektirmesi de aynı sonuçları doğurur. Görevin icrası esnasında karşılaşılan zorluklar, görevi yapmak için gereken bilgilerin yetersizliği ve bireyin kapasitesine bağlıdır. Çok karmaşık görevler ve bu görevler karşısında bireyin yetersiz kalması, bireyin üzerinde baskı oluşturur ve dengesini bozar.

İnsanların belli durumlara uyum gösterme yetenekleri birbirinden farklıdır. Bazı insanlar için, işin gerektirdiği uzmanlık bireyin yeterliklerini aşıyorsa tehlike söz konusu olabilir. Bu durumda insanlar strese girerler. Örneğin, teknolojik yenilikler ve bunlara yetecek bilgi ve deneyime sahip olmayan bir işgören, iki yanlı korku içindedir. Birincisi; makine veya donanımı bozarak zarar verme korkusu, ikincisi ise; yeni teknolojiye uyum gösteremediği için işini kaybetme korkusudur. Bu her iki durumda da birey baskı altındadır ve stresin yıkıcı etkisini hisseder.

1.1.4. İşin Sosyal Karakteristikleri

İşgörenlerin, işyerinde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatına ve başka insanları tanıma şansına sahip olma, başka insanlarla karşılaşma olanağı, yöneticilerin insancıl muameleleri, birlikte çalıştığı meslektaşlarından pozitif enerji alma ve bir diğerini değerli ve saygın bulma gibi beşeri ilişkilerin varlığı iş ortamını çekici kılmaktadır. (Küçükaslan, 1994:20–29). Öte yandan bu olguların olmaması iş ortamı olumsuz hale getirerek işi stresli hale getirebilir. Bu yönden bakıldığında iş ortamı içerisinde bireyler arasındaki ilişkiler hem işletmeyi hem de yöneticileri etkileyecektir. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi zayıf olan ve sosyal ortamı olmayan bireyde stres oluşacaktır.

Örgütte kişilerarası ilişkileri etkileyen en önemli etkenlerden biri liderliktir. Eğer bir işyerinde yakından kontrol ve baskı varsa stres ortaya çıkar. Şayet işgören yönetici ile iletişim kuramıyorsa, ona ulaşamıyorsa, iş arkadaşları tarafından dışlanıyorsa ve üzerindeki sorumluluğu başkasına aktaramıyorsa işgören mutlak düzeyde stres yaşayacaktır. Örgüt içerisinde rekabet mutlak düzeyde bireyleri gelişmeye iter. Ancak aşırı rekabet bireyler için örgütü yaşanmaz hale getirir ve aşırı derecede strese neden olur. Örneğin, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet de strese neden olur.

1.1.5. Bağlı İş Durumu

Bir işin tamamının ya da tamamlanabilir bir parçasının başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir (Aşan, 2001:245). Başka bir ifade ile işgörenin işin büyük bir bölümünde görev alması ve görevi tamamlamaya yaklaşma derecesidir (Cheser, 1998:200). Ayrıca bağlı iş durumu ile ifade edilmek istenen, işgörenlerden bir kısmının işlerine başlayabilmek veya işlerini bitirebilmek için diğerlerine bağlı olmasıdır. Böylesi durumlarda işi zamanında ve hatasız olarak bitirmek önem taşımaktadır. Benzer şekilde işine başlayabilmek veya işini bitirebilmek için başkalarından işi devralmak zorunda olmak da aynı şekilde bir stres ve güçlük nedenidir. İşgörenin işini yaparken herhangi şekilde başkalarına bağlı olmak, örneğin kurum dışındakilerle iletişim halinde olmak ya da başkalarından geribildirim almak zorunluluğu gibi faktörler iş güçlüğü yaratan faktörlerdir. Ayrıntılı çalışma süreçlerinin kurulması, işgörenin bağımsızlığını azaltır. Bağlılık, aynı zamanda güven ile de ilişkilidir. İşgörenler, yönetimin kendilerine yeterince güvenmediğini hissettiklerinden, olumsuz duygular taşırlar ve sorumluluklarını yerine getirmeye yetecek kadar bağımsızlıklarının olmadığını düşünürler. Bu durumun yaratacağı güçlük tam olarak tersi durumda da söz konusu olabilir. Yani, işgörenin sahip olduğu geniş bir bağımsızlık ve sorumluluk da benzer etkiyi yaratacaktır. Örneğin, hava trafik görevlilerinin sorumluları bu duruma örnek olabilir. Bu görevliler yaşadıkları stres ve gerilim nedeniyle daha çok kalp-damar hastalıklarına yakalanır. 5199 hava kontrol sorumlusu ve 8435 pilotun sağlık dosyaları taranarak çıkarılan sonuçlara göre; bu kişilerin sağlıklarına ilişkin gerçek durum, beklenen durumdan daha vahimdir (<http://www.psikiyatr.com/stres.htm>). Bu insanlar yüksek tansiyon, ülser, şeker hastalıklarına beklenenden daha sık yakalanır (Güçlü, 2001:105). Bu durumda fazla

bağımsızlığın da, sınırlı bağımsızlık gibi bireyi strese sürüklediği söylenebilir. O halde, uygun değer bağımsızlığın ne kadar olacağını teşhis etmek yönetimin görevidir denilebilir.

1.1.6. İşin Bağlamı

İş görenin bedensel hareketleri ve bedensel çalışmanın sonucu katlanılan fiziksel yüklenmeler de iş gücüne sebep olabilmektedir. İş görenin dinamik, statik ve tek yanlı kassal çalışmasından kaynaklanan yakınmaları işin performansını etkilemektedir. Bu nedenle çalışma sırasındaki vücut duruşu oldukça önemlidir. Kullanılan araç, gereç ve malzemelerin uygun tasarımı işi kolaylaştıran bir husustur. Malzeme ve donanımların, işin akışına uygun olarak yerleştirilmesi yararlı olur. Kullanılması gerektiğinde herhangi bir araç ve gerece kolay ulaşmak için zamanındalık önemlidir. Ancak zamanında ulaşamaması, moralsizlik, isteklendirme kaybı ve bıkkınlık gibi olumsuz sonuçlar performans düzeyini düşürür. Zamandan tasarruf sağlamak, yorgunluğu azaltmak için olanakların el verdiği ölçüde malzemelerin kolay ulaşılabilir olması gerekir.

Birçok mesleğin kendi özelliklerinin neden olduğu çeşitli meslek hastalıkları vardır. Bu hastalıkların nedenleri arasında işin gerektirdiği özellik ve çalışma şekilleri gelmektedir. Duruş biçimleri (postür), psikolojik yüklenmeler, zihinsel çabalar ve benzeri özelliklerin yarattığı rahatsızlıkların minimize edilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Çalışma ortamının insancillaştırılması toplumdan topluma, bireyden bireye değişebilmekte, içeriği; kavramı tanımlayanların dünya görüşlerine ve algılayışlarındaki “insan” anlayışına göre şekil almakta, buna uygun davranış biçimleriyle günlük yaşamımızla somutlaşmaktadır. Bu bağlam içerisinde görebileceğimiz çalışma yaşamında insancılık, bir toplumdaki insancılık anlayışının ya da amaçlarının bir alt bölümü olarak anlaşılabilir. Kurumların, ekonominin, işletmelerin ve işin temelde insanlar için, onların sağlıklı bir ortamda varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamak ve yaşam düzeylerini yükseltmek amacıyla var olduğu düşünüldüğünde, çalışanların maddi kazanç yanında diğer koşullarının da iyileştirilmesi, onun çalışma ortamında öncelikli olarak ele alınması bir gereklilik olarak ortaya çıkacaktır. İş yaşamının insancillaştırılması, toplumdaki konuyla ilgili etki grupları üzerine düşen daimi bir görev olarak düşünülebilir. İş gücünün ortadan kaldırılarak, iş koşullarının insancıl hale getirilmesi için bir çok çalışma yapılmıştır (Tınar, 1989:60-62.). İş ortamında insan davranışları temel olarak;

üstlenilen görevin yerine getirildiği bireysel iş sistemi, maddi çevre (diğer iş sistemleri, toz, mekan vs.), çalışan insanın diğer insanlarla ilişkide olmasını sağlayan sosyal çevreden etkilenmektedir. Bu üç grup değişkenin etkilediği çalışma ortamının insancıl hale getirilmesi için şu koşullar analiz edilmelidir.

- ✓ İşin; kısa ve uzun vadede, bir insan tarafından güvenilir olarak ve istenilen şekilde yapılabilmesi için gerekli şartların varlığı.
- ✓ İşin; insanda tedavi gerektirecek herhangi bir somatik bozukluğa yol açmadan yapılabilir olması.
- ✓ İşin; psişik açıdan bireyin kendini iyi hissetmesi konusunda bir engel oluşturmaması ve istenen hoşnutluğu artırıcı nitelikte olması
- ✓ İşin; çalışan bireyin kişiliğinin gelişmesine katkıda bulunması
- ✓ İşin; birey ve toplum tarafından işi yapacak kişilerin durumuna uygunluk açısından kabul edilebilirliği.

1.2. İş Çevresi ve İş Güçlüğü

İş görenin bulunduğu çevresel koşullar; türlerine, düzeylerine ve işgöreni etkilemede buldukları sürelerle göre, çalışan insanın görevini yerine getirmesi sırasında engelleyici zorluklar ile karşı karşıya bırakabilmektedir. İklim, gürültü, titreşim, ışık yetersizliği, nem, toz ve yetersiz hijyen gibi fiziksel faktörlerin yanı sıra psikolojik faktörler de işgörenin işinin düzeyinin güçlenmesine neden olmaktadır (Yüksel, 1997:15).

Çevre ve insan birbirinden ayrılmaz bir bütün oluşturur. İnsanın çevreye karşı belli özellikte bir tutumu, çevrenin de insan üzerinde, insanın özelliklerine göre şekillenen bir etkisi vardır (Morval, 1981'den aktaran Bilgin, 1985:32). Anılan bu etkileri şöyle sıralamak mümkündür:

- İnsan davranışı, çeşitli durum ve zamana göre subjektif bir istikrarlılık gösterir.
- Belirli bir fiziki ortama ilişkin benimsenen davranış kişiden bağımsız olarak süreklilik gösterir.
- Çalışma ortamı açık bir sistemdir ve sınırları, diğer sosyal ve fiziksel sistemlerle etkileşimine göre tanımlanır.

- Belirli bir çevreye özgü davranış, bunu oluşturucu herhangi bir parçanın değişiminden etkilenir.
- Eğer bir değişiklik, belirli bir bağlama özgü bir davranışın ortaya çıkmasını bastırırsa, daha uygun bir ortam aranır.
- Çalışma ortamı, sadece fiziksel öğelerden oluşmaz, burada oluşan sosyal ve bireysel davranışları da kapsar.
- Çalışma çevresi nötrdür fakat anlaşılmadık bir çevre ile karşılaşıldığında veya bir değişiklik ortaya çıktığında belirgin çevresel özelliklerin farkına varılır.
- İnsan ve çevresi küresel bir tarz ifade eder. Bunun için çevrenin davranış etkisi ele alınırken fiziksel tasarım ve diğer uyarıcılar ihmal edilemez. İnsan bulunduğu ortamın bir parçası olduğundan, insanla ilişkisi olan tüm fiziksel çevre aynı zamanda sosyal bir sistemi de oluşturur.

Çalışma koşulları dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanın iş ortamındaki durumuyla ilişkili olan performansı da birçok faktörün bileşimi olarak değişkenlik gösterir (Özkan, 1993:249). İşgören için işin mahiyetini etkileyen bazı çevresel faktörler şöyle sıralanabilir (Halis:2007:31):

1.2.1. Kalabalık Etkisi ve Gürültü

Bireyin içinde yaşadığı çevre ile olan ilişkilerini etkileyen bir diğer husus çevresinde bulunan insan sayısının yoğunluğu olarak veya öznel bir duygu şeklinde ortaya çıkan “kalabalık” duygusudur. “Kalabalık” duygusunun insan davranışı üzerinde etkisi uyarılma derecesi ile ilişkilidir. Birey yoğun uyarıcılara maruz kaldığında duygusal anlamda aşırı bir yüklenme hisseder ve normal fonksiyonları durgunluk gösterir. Kalabalığın diğer bir etkisi, kişinin tipik tepkilerini şiddetlendirmesidir. Duygusal yoğunluk olumlu duyguları daha olumlu, olumsuzları daha olumsuz kılabilir. Yine bu bağlamda yoğunluk insanların davranışları ve çevreleri üzerindeki kontrol duygularını azaltıcı bir rol oynayabilir (Baron ve Rodin, 1978: 145–190). Kontrol kaybı insanın çalışma performansını, iş verimliliğini azalttığı gibi iş kazalarının artmasına, çevre ile ilişkilerin bozulmasına ve bireyin çaresizlik hissine kapılmasına yol açabilir. Ayrıca yoğunluk kişinin arzu etti-

ği düzeyde bir mahremiyet hissetmesini engelleyebilir. Faaliyetler aksayabilir ve amaçların gerçekleşmesi engellenebilir.

İnsan sağlığı ve performansını ciddi bir şekilde tehdit eden belli başlı büyük problemlerden birisi de gürültüdür. Gürültü, armonik olmayan titreşimlerin bir araya gelmesine bağlı akustik bir hadise olarak tanımlanmaktadır. Yine bazı araştırmacılar tarafından, gürültü “hoşumuza gitmeyip canımızı sıkan her şey” olarak tanımlanmaktadır (Ayvaz; 1992: 143). ILO (International Labour Office) tarafından yapılan bir tanıma göre; “işitme kaybına yol açan, sağlık açısından zararlı olan veya başka bütün tehlikeleri ortaya çıkaran bütün seslerdir”. (ILO, 1992:1486). Gürültünün insan sağlığı üzerindeki tesiri oldukça önemlidir. Gürültü, başta işitme sistemi hastalıkları olmak üzere birçok etkiye sahiptir. Gürültüye maruz kalma süresi, gürültünün şiddeti, ses dalgalarının frekansı, gürültünün sürekli veya kesik olması, kişinin yaşı, bireysel duyma derecesi, iç kulağın fonksiyon durumu, kulağın daha önce geçirmiş olduğu hastalık gibi faktörlere bağlı olarak değişik sonuçlar ortaya çıkarır. Bu sonuçlar; akut olaylar, geçici ve sürekli sağırılık halidir (Velicangil, 1987:239).

Gürültünün psiko-motor performans üzerine hem olumlu hem de olumsuz etki yapabileceği söylenir. Bu etki gürültüyle muhatap olma şekline göre değişir. Beklenilmeyen ve ani olarak karşılaşılan gürültüler, mental ve fiziki performansı olumsuz yönde etkiler.

1.2.2. İklimlendirme ve Hava Koşulları

İşyerinde hava koşullarının önemi oldukça fazladır. Dışarıdan yapılan işlerde olsun, kapalı işlerde olsun hava koşullarının iş üzerindeki etkisi saklanamaz. Kurumların kuruluş yeri seçimini etkileyen belirleyicilerden biri de, işyerinin bulunduğu bölgenin iklimidir. Bu iklimi belirleyen üç etken şunlardır: Isı derecesi, nemlilik derecesi, ısı değişimi derecesi (Oluç, 1978:126). Isı derecesi yönünden elverişli çalışma ortamı 18°C’dir. İşin niteliğinin de bu derecenin saptanmasında rolü vardır. Nitekim adale gücüne dayanan mesleklere kıyasla, zihni çalışmayı gerektiren mesleklerde ısı derecesinin biraz daha düşük olması iyi sonuçlar vermektedir. Hava koşulları en uygun düzeyde tutulmazsa iş verimliliği düşer, kaza oranı artar ve moralde genel bir azalma görülür (LaVilleye,1976:80.). Özellikle turizm sektöründe personelin sıcak hava altında yoğun çalışmalar gerçekleştirmesi, personel açısından performans düşüklüğüne neden olacaktır.

1.2.3. Aydınlatma ve Tozlar

İşyerlerinde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi çalışanların göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma gerektirir. Aydınlatma, yapılan işlemler sırasında kalite standartlarının gerektirdiği tüm detayları görebilmek için gereklidir (Erkan, 2000:132). Bir iş ortamının aydınlatma ihtiyacı yapılan işlerin özelliklerine, o yerde çalışan insanların göz fonksiyonlarının normalliğine, işin özellikleri nedeniyle detay algılaması gibi kriterlere bağlıdır. Özellikle yaşlıların çalıştığı yerlerde aydınlatma derecesinin en uygun düzeyde bulunması gerekir. İyi bir aydınlatma, çalışanın sağlığı, güvenliği ve etkinliği için temel bir faktördür. İyi aydınlatılmamış bir ortamda gerçekleştirilen bir çalışma neticesinde; göz bozuklukları, kazalar ve malzeme kayıpları meydana gelir ve verim düşer.

Günümüzde en önemli sorunlardan birisi de, birçok unsurun ve kalabalık ortamın neden olduğu toz ve benzeri çevresel kirliliktir. Bunlar, çalışanların organizmalarında meydana getirdikleri hasarlarla işgücünü büyük ölçüde etkiledikleri için önem kazanırlar. Toz ve toza bağlı olarak var olan olumsuzluklar, kronik solunum sistemi rahatsızlıklarına yol açarak, çalışanların güç düzeyinde düşüşler meydana getirir. Toza bağlı hastalıklar, çalışanların işgünü kayıplarını artıran ve kronik etkileri ile de gizli iş verimi kayıplarının nedeni olan birer sorun olarak yalnızca çalışanların sağlığı açısından değil, ekonomik açıdan da önemli bir problemdir (Erkan, 2000:132).

1.3. İşi Yapan Birey ve İş Güçlüğü

Birey ve bireyin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanan beş temel öge, stres kaynağıdır. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmektedir:

1.3.1. Bireyin Kişiliği

İnsanlar kişilikleriyle (bağımsızlık, esneklik, kaygı, katılık, heyecan vb. durumlarla) bağlantılı davranışlar gösterirler. Streste kişilik önemli bir öğedir. Bununla birlikte stresin çıkaracağı etkinin derecesi, kişilikle görevin gerekleri arasındaki ilişkiden daha çok etkilenmektedir.

Bireyin özel yaşamında iş baskısına neden olan olaylar; işgörenin işini iyi yapmasını engellemekte ve iş görenin daha fazla enerjiye gereksinim duymasına neden olmaktadır.

Bu enerjinin iş dışında tükenmiş olması (özel hayatında) bireyin iş yaşantısında mücadele gücünü azaltır.

1.3.2. Bireyin Fiziksel Durumu

Bireyin fiziksel açıdan iyi durumda olması strese direnç göstermesini kolaylaştıracaktır. Yapılan bir araştırmaya göre; fiziken iyi durumda olan bireylerin günlük hayattan kaynaklanan sayısız strese daha kolay karşı koyduğu belirlenmiştir.

1.3.3. Bireyin Bünyesi

Bünye, bir kişinin vücut yapısında ve fonksiyonlarında kalıtım ve çevre koşulları sonucu meydana gelen ve o kişiyi belirleyen niteliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Bünye, bireyin çalışma gücünün önemli bir belirleyicisi, bireysel direncin veya bazı durumlarda hatalı reaksiyonların başlıca nedenidir.

Çalışmaya karşı direnç, çalışanın gücünün gerektiği zamandan önce düşmesi ve çalışma hayatı içinde meydana gelebilecek istenmeyen bir sağlık problemi, çoğunlukla kalıtım ve bünyenin etkilediği sonuçlardır. Buna karşılık, karşılaştığı her olayda bir dış neden arama ihtiyacı içinde olan insan, çalışma çevresinden doğrudan doğruya ve kolaylıkla yakalayabileceği bazı etkenleri daima kullanmak isteyecek ve erken ihtiyarlamasını, hastalanmasını veya erken ölümleri buna bağlayacaktır. Oysa bazı vakalarda böyle bir sebep sonuç ilişkisi mevcut olsa bile, genellikle düzenli ve tatmin edici meslek çalışmalarının insan hayatı bakımından olumlu etkisi de açıktır. Bu nedendir ki alışılmış bir işin birden bire bırakılması, aynı konuda çok daha sık olarak suçlandırılan fazla çalışmalardan daha da çok, hayatın kısaltılması demektir (Velicangil, 1987:231).

1.3.4. Bireyin Yaşı

Zorluklara dayanabilme kapasitesi, çocukluğun son devrelerinde ve gençlikte henüz yeterli bir düzeye ulaşmamıştır. Zamanla maksimum seviyeye çıkan bu kapasite daha sonraları, orta ve ileri yaşlarda, tedricen düşecektir. Bu gelişme sürecine ilişkin, iş hayatı için bir alt bir de üst çalışma yaşı sınırı tespit edilmelidir. Alt sınır genellikle 15, üst sınır ise genellikle 65 olarak kabul edilmektedir (Velicangil, 1987:231).

Kişi yaşlandıkça çevresel ve psikolojik baskılara karşı mukavemeti azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere cevap verecek kapasitede değildir.

Yani stres katlanılmayacak kadar zorlaşır. Fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez, kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar. Gelişmekte olan kişilerde (gençlerde); tam dinlenme yani yorgunluğun tamamen geçmesi ile organizmanın eski haline dönebilmesi süreci, erişkinlere göre daha yavaş bir seyir gösterir. Buna göre gelişmekte olan bir insanın dinlenme için daha fazla zamana ihtiyacı vardır ve çalışma temposu sürekli olmamalıdır. Gençler statik işlerde daha çabuk yorulur. Aynı zamanda ruhsal ve sinirsel yüklenmeler de gençlerin gelişmesi üzerinde ileri derecelere istenmedik sonuçlara götürebilir. Yasaların tespit ettiği genel resmi dinlenme aralıkları dışında, çocuklar ve gençler için ayrıca ilave olarak kısa süreli dinlenmelerin düzenlenmesi, çalışma fizyolojisi bakımından önemlidir (ILO, 1992:68).

Bu nedenle milletler arası çalışma örgütü (ILO), 1945 yılından beri çocukların işe girebilmeleri için en düşük yaş sınırının 15 alınmasını tavsiye etmekte, daha tehlikeli olan işler için bu sınırı 18 kabul etmektedir (ILO, 1991:99). Yaşı ilerleyenler, çalışma gücü bakımından farklı özellikler gösterir. Kas kuvveti 20–30 yaş devresinde maximum düzeye ulaştıktan sonra takriben azalmaya başlar. Maximal oksijen tüketimi ve vital kapasite de benzer bir seyir gösterir. Fakat bunun yanında o zamana kadar kazanılan tecrübeler ve iş hareketlerinin uygun bir şekilde rasyonalize edilebilmesi yeteneğinin kazanılması, çoğunlukla kas kuvvetinin azalmasını karşılar. Öte yandan zaman baskısı altında yapılması gerekli çalışmalar ile ileri derecede koordinasyon sürati ve parmak becerisi isteyen işlerin yaşlılar için uygun olmadığı kabul edilir (Velicangil, 1987:239).

Mesleki çalışmanın vücut üzerinde yapacağı uyarı yaşlanma hızını azaltır. Bu yaşlanmanın getirebileceği değişiklikleri bir dereceye kadar geciktirebilir. Bunun yanında çalışmayı bırakanların birçoğunda dinamik hayat akışının birden bire durması, kişiyi süratle yaşlandırır. Bu nedenle çalışmayı arzu eden ve çalışabilir yaşlılara uygun iş bulunması konusu, üzerinde önemle durulması gereken sosyal ve ekonomik problemlerden birisidir. Günümüzde iktisadi ve sosyal olarak gelişmiş ülkelerde emeklilik sınırını düşürme çabaları artık durmuş, tersine yaşlı işçilerin çalıştırılması daha doğrusu çalışma devresinin üst sınırının yükseltilmesi, fikri kuvvetle benimsenmeye başlanmıştır (Velicangil, 1987:239).

1.3.5. Bireysel Farklılıklar

İş gücünün önemli bir kaynağı da bireysel farklılıklardır. Bireysel farklılıklar şu gruplarda incelenebilir:

- 1) **Demografik ve Algısal Değişkenler:** Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Mesela bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olarak görünür.
- 2) **İş Deneyimleri:** Deneyim büyük bir stres azaltıcıdır. İşe ilk girilen zamanlarda çalışanlarda stres oldukça fazladır. Bu stres ilk günlerin belirsizliğinden ve yenilgiye uğrayabilme korkusundan kaynaklanır. Stresin azalması ya çalışarak strese dayanıklı hale gelmekle ya da yılların deneyimiyle sorun çözme mekanizmalarının gelişmesiyle mümkündür.
- 3) **Kontrol Kaynağı:** Bazı kişiler iç denetim sahibi kişilerdir. Yani iç denetimlere sahip kişiler kendi kaderlerini kendileri tayin eder. Dıştan denetime inanan kişiler kaderecidir. Bu kişilerce olaylar talih ve şans sonucudur. İş yaşamında iç denetim sahibi olan çalışanlar daha az stresli olur.
- 4) **A ve B Tipi Davranış:** A tipi ve B tipi davranış gösteren kişilik tiplerinin hayata bakışları ve iş karşısındaki tutumları farklılık göstermektedir. A tipi kişilik özelliğine sahip olan bireylerde işin güç olarak algılanma olasılığı bu tipin karakteristikleri bağlamında ileri sürülebilir. A Tipi davranışa sahip kişiler, iş başında ve iş dışında daha çok stresli olan kişilerdir. Bu tip kişilerin koroner yetmezliğine yakalanma riskleri, diğerlerine göre daha fazladır. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere gösterdiği tepki onun kişiliğiyle ilgilidir. İşletmeler çalışanlarını bu kişilik tiplerine bakarak değerlendirebilirler (Cassidy, 2000:295; Batıgün, D ve Şahin N. 2006:32–45).

İş gücü, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerden hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerkliği gibi işin özüne ilişkin niteliklerden kaynaklanabilir. Bu sayılan faktörlerin oluşturduğu iş gücünü ortadan kaldırmak için iş ya da görevi zenginleştirmek bir çözüm olabilir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlaya-

caktır. Ancak, bazı işgörenler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumla da, işgörende aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır (Halis, 2007:38-39).

1.4. Yönetim Süreçlerindeki İş Güçlükleri

Yönetim süreçlerinden klasik denilebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve öğeleri, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir.

Bundan sonra, yönetim süreçleri POSDCORB denilen bir formül içinde, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak toplanmıştır. Zamanla eğitim yönetimi alanındaki yazarlar da, eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip, birbirine çok yakın ve az farklı bazı öğeler ileri sürmüşlerdir. Aslında yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu konuda önemli olan, yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri bir süreç olarak da sayılabilir. Bu bakımdan, eğitim yönetimi alanındaki yeni yazarlar yönetim süreçlerini , karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralamışlardır (Gregg,1957:269-317).

1.4.1. Karar ve Karar Verme Süreci

Örgütlerde karar verme, 1930'larda başlayan "katılmalı yönetim" kavramı ile yönetim bilimi literatüründe geniş yer almaya başlamıştır. Katılımcı ekol, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katıldığı durumlarda verimliliğin artacağını ileri sürmüşler ve karar verme ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğunu savunmuşlardır (Hicks, 1979:31).

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme süreci tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır.

Karar vermek, “sorun”u çözmek için yöneticinin yargıda bulunmasıdır. Yönetim, kararla başlar, kararla biter. Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler ya da bir başka yolla verilebilir. Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez (Aydın, 1998:126-127).

Yönetsel karar verme, yöneticinin alternatifleri incelemesi ve bunlar arasında bilinçli bir seçme yapması eylemidir. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütlerde buldukları mevkiinin görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını kaçınılmaz kılar (Onaran, 1971:73).

Hazır olan gerekli bilgi ve olguların ışığında verilen kararlar, ön yargılara ve bireysel önseziilere dayalı kararlardan daha üstündür. Karar vermeyi gerektiren sorunla ilgili enformasyon hazır olmadıkça akla uygun, ussal karar verilemez. Bir örgütte geniş bir katılımın sağlanması yerinde olur. Olanaklar sağlandığında, örgütte çalışan işgörenlerin de sağlıklı kararlar verebileceklerine inanılmalıdır. Karar vermeye katılım yolu ile örgütte çalışan yönetici ve diğer iş görenlerin nitelikleri geliştirilebilir.

Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Her şeyden önce, daha sağlıklı kararlar verilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulanmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder.

Lester Coch ile John R.F. French tarafından yapılan ve Harwood araştırması olarak anılan araştırmada, işgörenlerin karara katılmalarının örgütte ya da iş yerinde planlanan değişikliğe karşı daha az direnmelerine neden olduğu ve üretimde artışa yol açtığı gözlenmiştir.

Roethlisbeger ve Dickson’a göre, yönetimin işgörelere ilgi göstermesi, görüşlerini sorması ve dikkate alması, hem morali hem de üretimi yükseltici rol oynamaktadır (Aydın, 1998:130-131).

Etkili karar alındığında McPike'e göre, alınan kararların kalitesi yükselir. Argyris'e göre, işgören doyumu ve morali gelişir. Fullan'a göre, örgütsel adanmışlık düzeyi yükselir. Brag ve Andrews'e göre ise, iş kaybı azalır (Özden, 1996:427). Eğer astlar, verilecek bir kararda bireysel çıkara ve karara anlamlı katkıda bulunabilecek bir bilgi birikimine sahip iseler, bu durumda astlar söz konusu karara katılmalıdırlar (Aydın, 1998:131).

Kararın etkililiği, onun nesnel ve öznel boyutuna bağlıdır. Nesnel boyutta, kararın tamamen yansız, nesnel öğeleri kapsayan, nesnel olgu ve verilere dayanması gerekirken, öznel boyutta kişilerin duygularına dayanması ve kararın beğenilip benimsenmesi gerekir. Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgi olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait enformasyon toplanması, enformasyonun çözümlenme ve yorumu, çözüm yollarının formüle edilmesi, en verimli çözümün seçimi, uygulama ve değerlendirmedir. Yönetici aynı zamanda, karar sürecinin olumlu olumsuz etkenleri, karar basamakları ve tipleri, birey ve grup kararları, karar sürecinde yönetici maiyetin rolü konularında iyi yetişmiş olmalıdır (Reller ve Morphet,1962:168-173).

Karar sürecini sınırlayan etkenler, biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir. Birincisi özellikle yöneticiye, diğerleri de örgüt ve topluma ilişkindir. Kararları sınırlayan etkenler amaçların iyi tanımlanmaması, rasyonellik ölçüsünün hatalı oluşu, çalışma kurallarının ağırlığı, yetki alanlarının karışma ve çatışması, enformasyon kıtlığı ve zaman darlığıdır (Tannenbaum,1950:37). Karar, örgütte her türlü değişikliği yapmak amacıyla başvuru alan kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir. Yani karar süreci ile örgütteki değişme, birbirine neden-sonuç zinciri ile bağlı bulunmaktadır (Gürsel, 2006:97).

Yönetimin odak noktası amaçlara ulaşabilmek için etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini, eyleme dönüştürülmesini sağlamaktır. Dolayısıyla karar verme sürecinin bulunmadığı bir yönetim düşünülemez. Çünkü yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreci ile ilgilidir (Efil, 1999:64).

Kararların rasyonelliğini sınırlayan etkenler de, yöneticinin değerleri, bilgisi ve becerilerinden gelir. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır. Bu olanak kendilerinden ne kadar esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar. (Simon,1958:241). Yöneticinin aldığı kararlar iki sebepten dolayı çok önemlidir. Birincisi, yöneticinin aldığı kararlar direkt onun kariyer fırsatlarını, ödüllendirilmesini ve iş memnuniyetini etkilemektedir. İkincisi, yöneticinin kararları, örgütün başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004:86-89). Örgütün yapısına biçim veren etkenlerden biri karar sürecidir. Örgüt yapısı karar yetkilerinin dağılımına göre kurulur. Örgütte herhangi bir işi yapmadan, eylemde bulunmadan önce karar verilir. Bu nedenle karar verme süreci yönetim süreçlerinin ilkinin oluşturur (Taymaz, 2009:28).

1.4.1.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediğinden karar veren insana bir risk yükler. Kararın uygulanması konusunda isabetli olup olmadığı hakkında yine hükme varılır. Karar verme süreci aşağıdaki özellikleri taşır:

- ✓ Yönetim işlevleri kararla başlar, kararla biter.
- ✓ Bir amaca yönelik bir tercihtir.
- ✓ Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.
- ✓ Karar verme zihinsel bir süreçtir.
- ✓ Bir örgütte karar süreci;
 - a) Değişiklik yapmak,
 - b) İnsanları etkilemek,
 - c) Anlaşmazlıkları halletmek,
 - d) Çatışmaları yönlendirmek, gibi sorunları çözmek için kullanılır.
 - e) Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz
 - f) Örgütte her karar kendi basamağında alınır.

Kademeler Kararlar

Üst Amaç ve politika ile ilgili

Orta Politikaları uygulamaya dönüştürecek kararlar

İlk Uygulama ve işlemlerle ilgili kararlar (Taymaz, 2009:30-34).

1.4.1.2. Karar Verme Biçimleri

Karşılaşılan soruna, ihtiyacın durumuna ve ortama göre kararlar aşağıdaki biçimlerden biri esas alınarak verilir:

- 1- *Kişisel- otokratik*; yönetici kararları tek başına verir.
- 2- *Danışma yoluyla*; yönetici uzman veya astlarına danışır.
- 3- *Grupla çalışma*; yönetici grupla beraber karar verir veya gruba karar verir. Yetki ve sorumluluk kendisinde kalır.
- 4- *Yetki devri*; yönetici astlarına görev ile birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu devreder (Taymaz, 2003:46-47).

1.4.1.3. Karar Verme Aşamaları

Karar verme ile problem çözme aşamaları hemen hemen aynı aşamaları izler. Bu aşamalar (Bursalıoğlu, 2003:122) sırasıyla:

- ✓ Problemin anlaşılması,
- ✓ Probleme ilişkin bilgi toplanması
- ✓ Toplanan bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması,
- ✓ Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- ✓ En uygun seçeneğin bulunması, uygulanması ve değerlendirilmesidir.

1) *Problemin Anlaşılması*: Problemi tanımak, çözülecek problemin boyutlarının sınırlarını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirir. Problemin boyutlarını tanımak için, örgüt amaçlarının ne derece engellendiğini, sürecin ne derece aksadığını, örgütteki çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin ne derece

bozulduğunu ortaya çıkartmak gerekmektedir. Bir problemin sınırı, bazen örgütü taşarak çevredeki sistemlere ulaşılabilir (Başaran, 1982:103). Yöneticinin tecrübesi ve yetenekleri problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini bulabilmesiyle kendini gösterecektir.

- 2) *Probleme İlişkin Bilgi Toplanması:* Bu basamakta, genel olarak, sorunun nitelikleri, çeşitli yönleri araştırılır ve o konuda bilgi toplanır. Böylece, karar vermeye temel olacak bir takım “ön düşünceler” saptanır. Bu basamakta, konu ile ilgili yazılı ya da yazısız kaynaklardaki tüm bilgiler bir araya getirilir (Binbaşioğlu, 1983:40). Son zamanlarda bilginin toplanma ve işlenmesinde otomasyon büyük bir rol oynamış ve insan emeğini de azaltmıştır. Bilgisayar vb. makineler besleme (feedback) ilkesini de gerçekleştirmiştir (Bursalıoğlu, 2003:129). Astların yöneticiye yapmış oldukları bilgi aktarımı son derece doğru ve yerindedir.
- 3) *Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumu:* Bilgilerin toplanması, gruplanması ve dokümü bir temizlenme sürecini gerektirir. Bu süreç, güvenilir bir yöntemle bağlanmalıdır. Çünkü alınan her karar, kısmen bu yöntem ve sürecin ürünü olacaktır. Bilgi gruplandırıldığı zaman, bu gruplardan her birinin problemin çözümü üzerine olan etkisi ayrı incelenmeli ve sonra bu etkilerin bir araya getirilmesine çalışılmalıdır (Bursalıoğlu, 2003:130).
- 4) *Seçeneklerin Değerlendirilmesi:* İlk planda, birden fazla çözüm yolu kabul edilir. Çözüm yolları ararken yöneticiler, bazen yanılgılara düşebilirler. Yöneticileri bu yanılgılara götüren durumlar şöyle belirtilebilir: Problem için yeterli bilgilerin toplanmaması, problemin yeterince algılanıp kavranmaması, probleme kalıplaşmış çözümler aranması, akılcı çözümler yerine hissi olarak probleme yaklaşmasıdır (Başaran, 1982:55). Alternatiflerin fayda ve zararlarını birer birer tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekir. Ayrıca yönetici, problemlere çözüm yolu ararken, konunun uzmanlarıyla ve astlarıyla görüşebilmelidir. Herhangi bir sorunun çözümü için seçeneklerin bulunmaması çok enderdir. Yalnız bir seçeneğin olduğu ifade edilen durumlarda yönetici büyük bir ihtimalle başka yollar bulmak için kendisini sıkmamış ve seçenekler bulamamıştır. Bunu yapmadan da verdiği kararın imkânlar ölçüsünde en iyi karar

olduğundan emin olmaz. Karar vermede seçenekler hazır olarak bulunmaz. Onların aranması gerekebilir. Böylece seçeneklerin aranıp saptanması karar verme sürecinin önemli bir bölümünü oluşturur (Güçlüol, 1985:47).

- 5) *En Uygun Seçeneğin Bulunması*: Önceki çözüm yollarından yada olasılıklardan her biri, ayrı ayrı zihin süzgecinden geçirilir. Bu sırada her bir çözüm yolu için gereken araç ve gereçler, para ve personel gibi “karar vermeyi etkileyen etkenler” dikkate alınarak her birinin yararlı ve sakıncalı tarafları üzerinde durulur. Çeşitli çözüm yolları içinden sorunu en az, en kısa zamanda, en kolay ve en güvenilir biçimde çözecek olan yöntem yada yöntemler karar haline getirilir (Binbaşoğlu, 1983:41).
- 6) *Kararı Uygulamak*: Çözüm yolları arasında tercih yapılarak en uygun çözüm yolu belirlendikten sonra, kararın uygulanmasına geçilir. Uygulama aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karışık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için “uygulama kararları” almak zorunda kalabilirler (Gürsel, 2006:47). Karar, uygulama aşamasında yazılı hale getirildikten sonra uygulanmak üzere alt basamaklara bildirilir.
- 7) *Değerlendirme*: Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece, örgütlerin amaçlarına da yaklaşmış olur. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Zaten karar süreci bir uzlaştırma sürecidir (Bursalıoğlu, 2008:134). Değerlendirmenin güvenilir yapılması uygulamanın geliştirilmesine de yardımcı olur.

1.4.2. Planlama

Planlama, geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır veya tümünü ortadan kaldırır, dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar, ekonomik işletmeye yol açar ve kontrolü kolaylaştırır (Koontz-Donnell, 1964:79-81). Planlama övenlerin gözünde koordinasyon, yenenlerin gözünde kolektivizm aracıdır. Bazı yazarlara göre planlama aslında bir seçme

ve karar eylemidir. Uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir. Planlamanın etkisi ilkelerinin izlenmesine bağlıdır. Planlama eylemi yöneticiyi doyuran ve moralini yükselten etkenlerden biridir (Katz, 1961:121).

1.4.2.1. Planlama Aşamaları

Bir örgütte planlar değişik sürelerde hazırlanır; bunlar beş-onbeş yıllık olan uzun süreli, bir-beş yıllık olan orta süreli ve bir yıl veya daha az olan kısa süreli olarak olup aşağıdaki işlemlerle hazırlanır (Bursalıoğlu,2008:132-137).

- ✓ “Var olan durumu belirleme
- ✓ Hedefleri saptırma
- ✓ Kaynakları belirleme
- ✓ Uygulama seçeneklerini arama
- ✓ Kararlaştırma, modelleştirme
- ✓ Planı tasarlama
- ✓ İlgililerin görüşünü alma
- ✓ Kontrol etme, geliştirme”

1.4.2.2. Planı Uygulamaya Koyma Yolları

Plan hazırlandıktan sonra uygulama esnasında yönetici, örgütte çalışan insanları etkilemeli ve başarı ile uygulayabilmek için bazı etkinliklerde bulunması gerekir (Taymaz, 2009:39).

- ✓ İnandırma; anlatma, benimsetme, öğütme, örnek verme, propaganda yapma.
- ✓ Özendirme; karara katma, yetiştirme, yararlarını açıklama, algılatma.
- ✓ Liderlik; yol gösterme, destek sağlama, uygun yöntem seçme, yer ve süre belirleme.
- ✓ Baskı yapma; emretme, etkileme, pazarlık yapma, yetki kullanma.

1.4.3. Örgütlenme

Örgütlenme, amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve imkanları bir düzende toplamaktır (Tortop, 1990:71). Örgütlenme ilkelerine uygun olarak oluşturulan örgüt modelleri 'hat(dikey' 'hat ve kurmay', 'yatay-görevsel' ve 'komite' tipi olarak sınıflandırılabilir (Aydın, 1986:101). Yapının kurulmasında örgüt modellerinden yararlanılır. Bunlar genel olarak dik ve yatık olmak üzere iki grupta toplanır. Birinci grup merkezden, ikincisi yerinden yönetilen sistemler meydana getirir. Dik modelin iletişim ve koordinasyon problemleri çok olur. Yatık modelin işleme yeterli ve girişken yöneticiler gerektirir. İlkinde, üst ve ast basamakları olmakla beraber, merkezdeki uzmanlık birimlerinden her biri yarı bağımsızdır ve taşradaki kendi birimlerine emredebilir. Birinci model merkezci kavramı simgeler ve çok yanlı generalist yönetici tarafından tutulur. Yerel yönetim kavramına dayalı ikinci modeli de uzman yöneticiler benimser. Aslında, birçok örgütlerin modeli bu ikisinin birleşimidir. Çünkü generalist yöneticinin bazı boşluklarını ancak uzman yöneticiler kapatabilir. Bu bakımdan, iyi bir örgüt dik model kavramına sadık kalmakla beraber, görevsek yapının kolaylıklarından da yararlanmalıdır (Pffner-Presthus, 1960: 249-254).

1.4.4. İletişim

İletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Can,1992:240). İletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkiler geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır (Reller, 1962:378-380).

Bir örgüt ortamı içinde formel ve enformel olmak üzere iki tip iletişim işler. Formel iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, enformasyon ve kararların çift yöllü olarak akımıdır. Örgütün formel yanı, formel iletişim yoluyla çalışır. Enformel iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün enformel yanını işletir. Formel iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, enformel iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Simon,1958:154-160).

İletişim yukarıdan aşağı olduğu kadar, aşağıdan yukarı da işleyecek biçimde çift yöllü düzenlenmelidir. Çünkü üyeler kendilerine örgütte olup bitenler üzerinde bilgi veren yöneticileri severler ve desteklerler (Likert, 1959:188-190). Çift yöllü iletişimde yukarı giden haberler, aşağıya gelenlerden farklıdır. Birincisi öneri ve açıklamaları, ikincisi ise emirleri ve yönergeleri kapsar (Gardner, 1950:34). Fakat yukarı giden iletişim genellikle orta basamaklarda takılır ve tutulur (Davis, 1954:301-312)

1.4.5. Etki

Etkinin hedefi karar sürecidir ve bu bakımdan, örgütün anatomisinden çok fizyolojisi ile ilgilidir (Peltz, 1952:29). Zaten örgütün fizyolojisi, üst basamakların alt basamaklar tarafından verilecek kararları etkileme yollarını kapsamaktadır (Simon, 1958:220).

Etkinin dış yolları yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitim; iç yolları ise bireysel gereksemelerin karşılanması, karar sürecine katılma olanağı ve örgütün üyelere benimsetilmesidir. Emir ve kontrol sadece yetkiye dayalı olmasına rağmen etkinin çeşitli yolları oluşu, özellikle eğitim girişimindeki önemini belirtmektedir. Etki eylemi iletişim gibi iki yöllü görülmelidir. Araştırmalar, üstlerini etkileyebilen yöneticilerin, astlarını özellikle moral ve güdüleme bakımlarından daha kolay etkileyebildiklerini göstermektedir (Ronken, 1952:67).

1.4.6. Koordinasyon

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar (Gregg,1957:308). Koordinasyonun iki görevi verme ve yöneltmedir. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberli olmasını öngörür. Bu bakımdan, aynı amaçların paylaşılmasını gerektiren işbirliği kavramı ile karıştırılmamalıdır (Simon,1958:72).

Koordinasyon sağlamaya yarayacak koşullardan bazıları şöyledir (Bursalıoğlu,2008:124-125):

- ✓ “Görevsel bir yönetim yapısı,
- ✓ Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması,

- ✓ Yazılı politika ve tüzükler,
- ✓ Etkili bir iletişim sistemi,
- ✓ Koordinasyon birimi ve uzman personel,
- ✓ Yazılı plan ve programlar,
- ✓ Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması,
- ✓ Düzenli raporlar ve kayıtlar,
- ✓ Problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri,
- ✓ Moral eğitimi”

1.4.7. Değerlendirme

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Değerlendirme bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli yahut aralı, dışarıdan yahut içerden, statik veya dinamik olarak yapılabilir (Morphet ve Johns,1959:527-530).

Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir.

Değerlendirme sürecinin dört aşaması vardır:

- ✓ Yapılan veya yapılacak olan fonksiyonların ölçüleri belirlenir.
- ✓ Yapılacak işlem ve eylemlerin belli bir süreye yayılması bunların kimler tarafından, nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı belirlenmesi ve ortaya konmasıdır.
- ✓ İşgörenlerin yaptığı işlem ve eylemlerin ölçülmesidir. İşgörenlerin değerlendirme sonuçlarının önceden hazırlanmış olan değerlendirme ölçüleriyle karşılaştırılmasıdır.
- ✓ Aksaklıkların ve olumsuzlukların ortaya konulmasıdır (Bursalıoğlu, 2008:125).

1.5. İş Tatminsizliği

İş tatminsizliği, çalışanlarda şikâyetlerle başlarken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve sonuçta işi bırakma ya da iş değiştirme gibi örgüt açısından önemli sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmamları için çalışanlarının tatminine büyük önem vermeleri bir zorunluluk olarak kendini gösterir.

1.5.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin çoğunlukla yaygın bir tür kötü uygulama ya da uyumsuzlukla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgular vardır. İşlerinden memnun olmayan insanlar, daha içe dönük, daha az dostane, duygusal olarak daha dengesiz ve daha sıkıntılı, daha fazla düş gören özellikler taşımaktadır. Tatminsiz işgören keyfi iş standartlarına ve işverenin katı taleplerine uymada güçlük çekmektedirler. Yedi farklı meslekte yaklaşık bir dört yüz çalışanla ilgili bir incelemede işlerinden memnun olmayan kişilerin yetenek ve olanak düzeylerini oldukça aşan güdüleme düzeyleri sergiledikleri saptanmıştır (Türk, 2007:112-117).

1.5.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları)

Pek çok savunma mekanizması olmakla beraber (olumlu, nispeten yıkıcı olanlara doğru; yargıların tasfiyesi, çabanın arttırılması, özdeşleşme, dengeleme, yeniden tanımlama, başka işlerle uğraşma, ussallaştırma geçmiş dönemlere dönme) bunları saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi dört temel başlık altında toplamak mümkündür. Saldırganlık, çok yaygın bir savunma davranışıdır. Fiziksel ya da fiziksel olmayan saldırı şeklinde iki farklı türde kendini gösterir. Amaç saldırılan objeye zarar vermektir. Birey saldırıyı bazen hayal kırıklığının temeli olarak algıladığı kişiye yöneltirken, bazen de diğer kişi ya da objelere yöneltir. Bazen de kişi saldırganlığı kendisine yönelterek bazı zevklerden kendini mahrum ederek cezalandırma yolunu seçer.

Çekilme, engelleme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkalarının arkasından dedikodu yapmak, kadınların ağlaması, erkeklerin surat asması şeklinde kendini gösterir. Çalışma hayatında ise aşırı devamsızlık, işe geç

kalma ya da yüksek işçi devri tatminsiz işgörenlerin gösterdiği tepkilerden bazılarıdır (Bingöl, 1990:102-105).

Direnme, mekanizması ise saldırganlık ve çekilme reaksiyonlarına nispeten daha olumlu bir tepkidir. Kendi davranışlarının sonuçları ile tatmin olamayan birey, çabasını arttırarak daha fazla cesaret göstererek engele karşı direnir. Örneğin yüksek bir yeterlilik ve başarı gereksinimi duyan kendine güvenen bir yönetici, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili engellendiğinde, tepkide bulunarak engele rağmen başarı artışına ulaşabilir. Ancak birey engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyip, aşırı şekilde çalışabilecek ya da örgütsel hedeflerle daha çok uyumlu olan yeni yönelimler ve hedefler belirleyecektir.

Olumlu yönde savunma mekanizmalarından bir diğeri de uzlaşmadır. Tıpkı Adams'ın Eşitlik Kuramı'nda bahsettiği gibi tatminsizliğe uğrayan bireyin karşılaştırma yaparken daha mantıklı kıstaslar seçmesi davranışdır. Engellenme sonucu belirlediği amacına ulaşamayan birey, amacını yeniden yorumlayarak daha alt düzeyde yeni amaçlar saptayabilir. Amaçların değiştirilmesi ile tatminsizlik ve hayal kırıklığı hafiflediğinden uzlaşma, yapıcı savunma mekanizmalar arasında yer alır.

Sonuç olarak bütün çalışanlar savunma mekanizmalarına az ya da çok ölçüde başvururlar. Yukarıda da değindiğimiz gibi çalışanların gelişimini engellemediği ve organizasyonun amaçlarına zarar vermediği ölçüde, savunma mekanizmaları bazen yararlı da olabilir. Yöneticilere düşen astlarıyla dayanışma ve mülakat teknikleri geliştirerek tatminsizlik kaynaklarını tespit etmek ve problemleri çözmeye çalışmaktır (Demir, 2007:261-264).

1.5.1.2. Gerilim (Stres)

Saldırganlığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde çatışma ve gerilim (stres)'e neden olur. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır.

Selye, sürekli gerilim durumunda bulunan organizmanın göstereceği fizyolojik tepkileri Genel Uyum Sendromu ile açıklamıştır. Bu, alarm tepkisi, direnme evresi ve bitkinlik evresi olmak üzere üç evreden oluşan bir oluşumdur.

Aslında gerilime karşı gösterilen tepkiler bu denli karmaşık değildir ve her zaman bireyin olağan faaliyetlerini sürdürmesine de engel olmaz. Bu nedenle gerilim belirtilerini temelde fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak iki başlık halinde toplamak mümkündür. Fizyolojik tepkiler, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, bozuk cümle kurma, kaza yapma vb. eğilimlerle ortaya çıkar. Psikolojik tepkiler ise, aşırı kaygı (anxiety), saldırganlık, vurdumduymazlık, depresyon, asabiyet, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verememe ve konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, zihinsel engellenmeler, unutkanlığın artması, kolay tahrik olma, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durum ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel dedikodulara aşırı duyarlı olma vb. şekillerde kendini gösterir (Çetinkanat, 2000:103-107).

Gerilim, çalışan kişilerde iş tatminsizliğinin artışından başka işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektir (Toplu, 2010:57).

1.5.1.3. Kişilik Bozuklukları

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, ikinci sırada yer alan nevrozu, daha ileri safhada ise üçüncü sıradaki psikoza seçer. Bu savunma mekanizmaları aslında bir takım kişilik bozukluklarıdır. Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken (sık sık el yıkamak gibi), psikoza birey kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir. Nevrozlu kişi, çevresi ile ilgilenir fakat bazı durumlarda davranışları katı, uygunsuz veya zorlayıcıdır. Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde görülen hislerdir. Nevrozlu kişilerdeki endişe bireyin başarımını etkileyebilir fakat kişi gerçek ile ilgisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhada, akıl hastalığı olan psikoza durumunda görülür.

Psikoza kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Davranışları tüm olarak kötü uyumludur. Kendileri ve başkaları için tehlikeli olma ihtimali nedeni ile tedavi görmeleri gerekmektedir (Keser, 2006:134-137).

1.5.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları, çalışan kişilerde savunma mekanizmalarına başvurma veya psikolojik bozukluklarla kendini gösterirken, örgütte başta iş performansı olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaları ve çatışmaların artması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi gibi önemli olumsuzluklarla karşımıza çıkmaktadır. Bunlar örgüt açısından istenmeyen durumlardır ve büyük mali kayıplara neden olmaktadır (Toplu, 2010:58).

1.5.2.1.Düşük İş Performansı

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar üç farklı sonuca ulaşmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne Araştırmaları'na dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığı yönündedir. Kuşkusuz bu iş tatmini olan işçinin daha verimli işçi olacağını düşünenlere karşı oldukça ciddi bir bulgudur. 1964 yılında Vroom'da Brayfield ve Crockett'in sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşmış ve bu sonuçları kendi kitabında güncelleştirmiştir. Üçüncü görüş ise tatmin ile performans arasındaki ödülleri gibi birçok değişkenden etkilendiğidir (Keser, 2006:63-72).

Bazı araştırmalar tatmin ile performans arasında güçsüz bir ilişkiye rastlamış ve yüksek performans düzeyi olan kişilerin daha fazla tatmin olacakları sonuna varmışlardır. Lawler ve Porter ise bu iki değişken arasına üçüncü bir değişken olan ödülü ele alarak performans-tatmin arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Modele göre performans ödüle yol açar ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş tatminine ulaşılır. Yüksek çaba performansla yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde tatmin artışı sağlar. Sonuç olarak iş tatmininin mi performansa yoksa performansın mı tatmine neden olduğu günümüzde halen araştırılmaktadır (Toplu, 2010:58-59). Örneğin işletmelerde yıl bazında gösterilen performans sonucu personele primum vermesi veya hediye alması personel açısından iş tatminine de yol açacaktır.

1.5.2.3. Devamsızlık

Belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması öngörülen kişinin çalışmak üzere işe gelmesi haline devamsızlık denir. İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından biri de devamsızlık sorunudur. Endüstride devamsızlık nedeni ile kaybedilen zaman kaza ve alkolliklikten kaybedilen zamandan daha az ise de, sorun yine de önemlidir. Yüzeysel olarak devamsızlık bir işe yönelme tepkisidir. Herhangi bir nedenle belirli bir ortamda iş görmeyi güç bulan kişiler o ortamda bulunmamak için ellerinden geleni yapacaklardır. Vroom tarafından yapılan iş tatmini ve işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen 10 çalışmanın sonuçları her iki anlama çekilebilir niteliktedir ve belirsizliklerle doludur. 4 çalışma işe gelmeme düzeyi ile iş tatmini arasında negatif bir bulguyu destekliyorken, öte yandan 3 çalışma bu bulguyu desteklememekte ve geriye kalan 3 çalışma işe gelmeme-iş tatmini ilişkisinin büyüklüğünün işçinin cinsiyeti ve kullanılan işe gelmeme mazeretleri gibi farklı değişkenlerin bir fonksiyonu olduğunun kanıtlanabileceğini göstermektedir.

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını tespit etmiştir. Bu tür kişiler işyeri tatminsizliği nedeni ile çeşitli bahanelerle işyerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise işten ayrılmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önlemek olanaksızdır (Demir, 2007:222-229). İşine karşı ilgisi azalan ve mutsuz olan personel belli bir süre sonra tepkisel olarak rapor alacak veya çeşitli bahanelerle işe gelmemeye, işten uzaklaşmaya başlayacaktır. Bu durum işletme açısından oldukça zararlıdır. Çünkü bu davranış biçimi ileride başka bireylerinde bu şekilde davranmasına neden olacaktır. Personelin yasal hakkını kullanarak böyle bir davranış biçimi sergilemesi işletmenin de yaptırımını engelleyecektir. Dolayısıyla uzun dönemde maddi ve manevi zararların açılmasına neden olacaktır.

Bazı işgörenler ise işlerinden nefret etmektedirler ve bu onlarda psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olmakta, sonuçta devamsızlık yapmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önleyebilmek için işe, optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanmasına ve rahatsız edici gürültülerin önlenmesine ilişkin tedbirler alınmalıdır. Ayrıca monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak iş genişletme, iş değişimi (rotasyon), işin yapılma hızını değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir

biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler alınmalıdır. Devamsızlığı önlemek için alınabilecek diğer önlemlerden biri de devamsızlık yapılmayan her hafta ya da ay için belirli bir prim verme sistemi getirilmesidir.

Ödüllendirmenin yanında devamsızlığı cezalandırmak için ihtar mektupları gönderme yoluna da gidilebilir. Ancak en iyi yöntem yöneticilerin astlarla yüz yüze görüşmeleri ve devamsızlığın ana nedenlerini ortaya koyma bakımından yararlı olacaktır.

1.5.2.4. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları

İş kazaları ile ilgili verileri iş tatmini ile ilişkilendirilen çok az sayıda veri bulunmaktadır. Vroom'un iki çalışmasından birinde somut negatif ilişki bulunmuş, diğerinde ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Pek çok kazanın basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine ilişkin önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge olmamaktadır.

İş kazaları şans faktörü dışında teknik faktörlerden (iş araç gereçlerinin yetersiz ya da aksaklıkları olması gibi) kaynaklanabileceği gibi, kişinin dikkatsizliği, yetersiz davranışı, belirli bir işi yapabilecek yetişkinlikte olmayışı, işe karşı ilgisizliği gibi kişisel nedenlerden de kaynaklanabilir.

1.5.2.5. Çatışmalar

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntılına meydana getirdiği gerginlik halidir (Toplu, 2010:59-61).

1.5.2.6. Olumsuz İlişkiler

Bir sendikaya katılma ya da onlara karşı olumlu tavır geliştirme, iş tatminsizliğinin bir başka sonucudur. Sendikalaşmaya yönelimin temelinde, iş tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı (engellenmeye) karşı sendikanın gücünün kullanılması eğilimi vardır (Keser, 2006:226).

Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan bireylerin, iş tatmini yüksek olanlara göre daha fazla grev yaptıklarını göstermiştir. Bu durumu tatminsizlik sonucu oluşan hayal

kırıklığına saldırganca tepkinin organize olması ve örgüte yönelmesi olarak açıklayabilir. Ayrıca, sendikalaşma Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağı olan ait olma ihtiyacının tatminine yönelik bir harekettir (Toplu, 2010:61).

BÖLÜM 2: İŞ GÜCÜ DEVRİNİN TANIMI VE KAPSAMI

İşgücü devri çok geniş kapsamlı, iş tatminsizliği, düşük motivasyon, işgücünün mesleki unvanı, teknolojik etkenler, ücretlendirme, denetim gibi konuları içine alan durumdur. Bu nedenle tüm yönlerini içine alan bir tanım yapmak zordur. Bununla birlikte işgücü devri konusunda değişik tanımlamalar vardır.

2.1. İşgücü Devrinin Tanımı ve Kapsamı

İşletmelerdeki işçi giriş ve çıkış hareketlerini ifade eden “Labor Turnover” kavramının, Türkçe’ de karşılığını bulma konusunda, diğer bazı kavramlarda olduğu gibi güçlük çekilmektedir. Türkiye’ de son yıllarda “Labor Turnover” kavramı “İşçi Devri” olarak kabul edilmekte ise de, hala bu konuda farklı kavramların kullanıldığı bilinmektedir. Kavram konusundaki belirsizlik yanında, işçi devrinin mahiyeti, önemi ve hesaplanması konularında da benzeri sıkıntıların yaşandığı gözlenmektedir (Bedir, 1995:7).

İşgücü devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketleridir. Diğer tanım ise işgücü devri; bir işletmenin personel kadrosuna, belirli bir dönemde işçilerin giriş ve çıkış hareketleri olarak ifade edilmiştir. Bir kısım araştırmacılara göre ise işgücü devri, bir sosyal sisteme bireysel giriş çıkışların seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Bluedorn, 1995:7). Bu, geniş kapsamlı bir tanımlamadır; çünkü işten ayrılan ya da çıkartılan yanında işe girenler tanıma dahil edilmemiştir. İşten ayrılanların veya çıkartılanların işgücü sayısına oranlanması, işgücü devri olarak kabul edilirken, işe girenlerin toplam işgücü sayısına oranlanması da işgücü devri olarak değerlendirilmektedir. Bu tanımlamaya göre gönüllü ve gönülsüz ayrılmalar ve gönüllü ve gönülsüz girişler olarak dört tip işgücü devrinden söz edilebilir. Ancak genel olarak işgücü devri konusu incelenirken iş girmelerden çok, gönüllü ve gönülsüz işten ayrılmalar esas alınmaktadır (Price, 1981:28).

Örgüt içinde bir işe ya da birime yerleştirilen personel, tüm iş yaşamı süresince nadiren aynı iş ve birimde çalışır. Örgütsel zorunluluklar ve bireysel istek ve gereksinimler sonucu bir işten diğerine geçerler ya da geçmek zorunda kalırlar. Bu geçişler, hiyerarşide üst basamaklara ya da alt basamaklara olabileceği gibi aynı düzey içinde de gerçekleşebilir. Personelin örgüt içindeki tüm yer ve iş değişiklikleri personel hareketliliği kapsamına girer. Personel hareketliliği nedeniyle personel yöneticileri mevcut personel kay-

naklarını örgüte en fazla katkı yapacak şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminde performans kriterlerinden biri de personel değişim oranının çıkarılması ve personel hareketliliğinin yakın takibe alınmasıdır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı fikir vermektedir.

İşgücü devri, bir örgütün başarı derecesinin de göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel birimi ve hizmetlerinin doyurucu bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir. Personel devir oranını yüksek olduğu örgütlerde, iyi bir değerlendirme, seçme ve yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıkabileceği gibi, tatminkar bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı sonucu da çıkabilecektir. Ayrıca, çalışma koşullarının yetersiz oluşu, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları da personel devrini etkileyen genel örgüt koşulları arasında sayılabilir (Erigüç, 1994:24).

2.2. İşgücü Devrinin Önemi

İşgücü devri yalnızca işletme yönetimiyle ilgili bir kavram değil, aksine çok yönlü etkileri olan bir kavramdır. İşgücü devrinin arzu edilen seviyelerde olması veya bu seviyenin üzerinde gerçekleşmesi halinde, genel olarak ülke ekonomisi, işverenler ve işgücü açısından birtakım olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Ekonomik ve sosyal yapı değişimlerine bağlı olarak işgücü devrinin ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur. Burada önemli olan, devir oranlarını arzu edilen seviyelere çekebilmek ve işgücü devrinin yaratabileceği olumsuz sonuçları minimum düzeylere indirmektir. İşgücü devri, işgücünün kendisi, işverenler ve ekonominin genel yapısıyla ilgili olduğundan, konuya üç açıdan da yaklaşmak gerekmektedir (Akbulut, 2008:24).

2.2.1. İşgücü Devrinin İşletme Açısından Önemi

İşletme için düşük seviyede ve kaçınılmaz işgücü devri ile çıkan işgörenlerin yerine giren yeni işgörenler, iş yerine artı maliyet yerine bazı durumlarda kazanç getirebilir. Yüksek maliyetli işgücü yerine aynı işi daha düşük maliyetle yapan işgörenler gelebilecektir. Ancak yüksek düzeydeki işgücü devri işletmeye mutlaka artı maliyet getirecektir. İşletmenin katlanmak zorunda kalacağı en büyük maliyet işe yeni giren işgörenin işe

alınmasıyla üstlenilecektir. Zira yeni işgörenlerin işe alınması için ilan, mülakat, seçim ve işe adaptasyon eğitimi yapılması gerekecektir (Canruh, 1998:5).

İş piyasalarının iyi organize edilemediği, iş ve işçi bulma hizmetlerinin etkin bir şekilde düzenlenemediği ekonomilerde, işverenler çalıştırmak istediği insanları deneme-yanılma metoduyla bulmak zorunda kalıyorsa, en yüksek verimle çalışacak ya da işverenlerin taleplerine göre, en uygun işgücü bulunana kadar işgücü devri kaçınılmaz olacaktır. Bu durum işverenler tarafından arzu edilmez, edilmesi de mümkün değildir. Çünkü işverenler her defasında tesadüfî yollarla işe aldığı insanlarla çalıştığı süre boyunca, düşük verimle bir çalışma yapılmış olmasına rağmen, en azından kanuni asgari ücret seviyesinden bir ücret ödemek zorunda kalacaklardır (Bedir, 1995:21).

Öte yandan, bu maliyetlerin yanında, işletmenin uğrayacağı verim kayıpları da önemlidir. Aranılan niteliklere sahip olmayan işgörenin verimli bir biçimde çalışamayacağı aşîkardır. Dolayısıyla düşük verim, işletmenin geleceğe yönelik plan yapamamasına da neden olacaktır.

İşverenler, bu olumsuz maliyet yükünden kurtulmak için, mevcut çalışanlardan verimsiz olanları işten çıkarma yolunu seçeceklerdir. İşten çıkarmaların işverenlere yükleyeceği maliyetlerin başında, çalışanlara çalıştıkları süreler için, kıdem tazminatı, ihbar tazminatı gibi kanuni hakların ödenmesi gelmektedir. Ayrıca işten çıkartılanların yerine yeni elemanlar bulunması, işe hazırlanması ve üretim sürecine başlatılması için uğranılan zaman kayıpları ve bu süre içerisindeki üretim kayıpları bir başka maliyet nedeni olacaktır (Bedir, 1995:21).

Sonuç olarak işgücü devrinin yüksek olması işletmenin maliyetlerini yükselteceğinden işverenler işgücü devrini belli bir düzeyde tutmak durumundadırlar.

2.2.2. İşgücü Devrinin İşgücü Açısından Önemi

İsteğe bağlı ayrılmaların dışındaki işten uzaklaştırmalar işgücü için çoğunlukla ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan ezici, yıpratıcı olacaktır.

Kendilerine uygun işleri bulamayan işgücü, çalıştıkları işletmelerde düşük verimle çalışacak, gösterdikleri bu düşük verim karşısında da düşük ücretler almak zorunda kalacaklardır. Bu durum bu insanları iş aramaya sevk edecektir. Bu kişiler, kendilerine en

uygun işi buluncaya kadar iş değiştirmeye devam edeceklerdir. İş değiştirme sırasında, boşta kaldığı sürelerde bir gelir kaybı ile karşılaşmak kaçınılmaz olacaktır. İş piyasasının iyi çalışmaması durumunda, boşta kalınan sürelerin uzaması söz konusu olacağı için gelir kaybının baskısı daha da hissedilecektir (Ekin, 1958:28).

İşgücü devri, işgücünü, özellikle iş sıkıntısı çekilen ve işsizliğin yaygın olduğu ekonomilerde, ücret alamama, sosyal güvencelerden yararlanamama gibi nedenlerden dolayı oldukça büyük bir gelir kaybına uğratacaktır. Ayrıca kişinin herhangi bir işte çalışmaması, iş bir statü göstergesi olduğundan, prestij kaybı yaşamasına sebep olacaktır. Bu durum kişinin kendisine olan güvenini yitirmesine de sebep olacaktır. Son olarak da kişi, işsiz kalma durumu uzun süre devam ettiği takdirde, çalışmayla ilgili vasıflarını, bilgilerini, yeteneklerini kaybetmeye başlayacak, iş disiplininin uzaklaşacaktır (Akbulut, 2008:25).

2.2.3. İşgücü Devrinin Makro Açıdan Önemi

Bir ekonomide, işgücü devrinin çok düşük veya çok yüksek oranlarda görülmesi arzu edilmediği gibi, her ikisinin de varlığı ekonomik gidişatın iyi olmadığı habercileridir.

İşgücü devri oranlarının sıfır veya sıfıra yakın seviyelerde gerçekleşmesi, o ülke ekonomisinin veya işletmenin durgunluk içerisine girmesi demektir. Ekonomideki genişleme döneminde yeni iş alanları açılacaktır. Bu alanlara yeni insanlar alınırken, aynı zamanda doğan cazip iş veya ücret imkanları karşısında hali hazırda çalışan insanlardan bir kısmı, mevcut işlerini terk ederek bu işlere doğru yönleneceklerdir (Bedir, 1995:28).

İşgücünün kesimler, bölgeler ve işler arasında hareket olanakları yüksek ise, bir kesimdeki iş bulamama durumunun uzun sürmesi beklenemez. Zira, işsiz kalan kitleler ücretlerin düşürülebileceği, böylece daha fazla istihdamın mümkün olduğu kesimlere, bölgelere, işlere kayacaklar; oradaki ücretlerin daha da düşürülmesi bahasına iş bulacaklardır. Ancak işgücünün hareket imkanlarının uygulamada bir hayli sınırlı kaldığı görülmektedir. Çeşitli kesim ve bölgelerdeki iş fırsatları hakkında yeterli bilgi edinilememesi, böyle bir bilgiye sahip olursa bile belli nitelikleri gerektiren (eğitim, bilgi, yaş, tecrübe vb.) işlerde, bu nitelikleri kısa sürelerde elde etmenin güçlüğü hatta imkansızlığı, belli bölgelerden ayrılmanın yaratacağı kişisel ve ailevi sorunlar, bu hareketsizliğe yol açan başlıca nedenlerdir. Bu hareketsizlik nedeniyle bazen ekonominin belli kesimlerinde bir işsizlik

sorunu olmaz hatta işgücü darlığından bahsedilirken, diğer kesimlerde önemli ölçüde işsizlikle karşılaşılabilir (Uluatam, 1995:315).

Tam istihdama ulaşmış ekonomilerde işgücü devrinin yüksek oluşu, işgücünün kıt, işgücüne olan talebin fazla olmasındandır. Bu durumda insan gücü, işini, işyerini ve dolayısıyla yaşam koşullarını değiştirme olanağı bulduğu gibi, işyeri açısından da istenen beşeri kaynağa ulaşma olasılığını arttırmaktadır (Canruh, 1998:4). Gelişmekte olan ekonomiler açısından ise, işgücü hareketliliği daha fazla önem taşır. Sanayileşme sürecinde, yeni tesislerin kurulabilmesi, aranan kalite ve yeterlikte işgücünün temin edilebilmesi için işgücü hareketlerinin kısıtlı olmaması gerekmektedir. Ayrıca personel hareketliliği emek piyasasında rekabeti arttıracak ve dolaylı olarak prodüktiviteyi yükseltecektir.

Kabul edilebilir seviyedeki işgücü devri, ekonomik gelişmenin habercisi olarak kabul edilebilir. Tersinden bir yorum yaparak, ekonomi ya da firma düzeyinde işgücü devri hiç görülüyor ya da çok düşük ise, ekonominin veya firmanın durumunun kötüye gittiğini söyleyebiliriz. Böyle bir durum, ülkelerin ya da firmaların varoluş nedenlerine aykırıdır. Kaldı ki bir ülkede işgücü devrini sıfıra indirmek fiilen imkansızdır (Akbulut, 2008:26). Ekonomik sebepler söz konusu olmasa dahi askerlik, hastalık, ölüm ve emeklilik gibi nedenlerden dolayı işgücü devri görülebilir.

2.3. İşgücü Devrinin Yarar ve Sakıncaları

İşgücü devrinin, işletme, işgücü ve makro açıdan ekonominin genel durumuyla ilişkili önemini inceledikten sonra, kısaca yarar ve sakıncalarını özetleyelim. İşgücü hareketliliğinden yana olanlar, değişim olmadığında işletmelerde durgunluğun baş göstereceği veya düşük değişim düzeyinden ötürü yığılmalar olacağı üzerinde durmuşlardır. Bu görüşün ışığında işçi değişimi hiç de kötü bir olay değildir. Değişim yoluyla işletmeye gelebilecek “taze kan”, işletmenin toplum yapısında canlılık yaratabilir ve yenilikler daha duyarlı bir ortamı oluşturabilir (Hira, 1998:21). Örneğin işletmenin rakip işletmeden personel transfer etmesi, işletmenin yararına olabilir. Çünkü gelen taze kan diye nitelendirilen personel değişik bakış açılarının oluşmasını sağlayacaktır.

İşçi devrini savunanlar, değişimin bireye dönük yararlarının varlığından söz etmekte ve bu yararları şöyle sıralamaktadırlar:

İşçinin daha iyi çalışma koşullarına kavuşması sağlanır,

- ✓ Daha yüksek ücret düzeyine erişilebilir,
- ✓ Yeteneklere ve niteliğe uygun işler bulma sonucu işten alınan doyumun yükselmesi ve daha sağlıklı ruhsal yapıya kavuşması sağlanır.

İşçi devri sorununa ulusal açıdan bakılacak olursa, bir miktar işçi devri olması zorunludur, hatta yararlıdır. Aksi halde işçi devrinin oldukça gayri elastiki olduğu veya işgücü mobilitesinin söz konusu olmadığı bir emek piyasası oluşur. Özellikle ülkenin bazı yörelerinde ve iş kollarında bu durumun belirgin hale gelmesi yararlı değil, aksine sakıncalıdır.

İşçi devir oranının makul bir seviyede olması yararlıdır. Bu bakımdan maliyeti de olsa işçi devrini tamamen ortadan kaldırmak ya da düşük bir düzeyde tutmaya çaba harcamak da yanlış bir yoldur. İşçi devir oranının aşırı düşük olması, işçiler açısından da sakıncalıdır. Çünkü emek arzının esnekliği ve hareket kabiliyeti (mobilitesi) de azalır ya da kaybolur. Bu takdirde emeğin ücreti düşük düzeyde oluşur, kişilerin yükselme olanakları sınırlanır.

İşçi devrinin yukarıda anlatıldığı şekilde görünen yararlarının yanı sıra bir takım olumsuz yönleri de vardır. Genel olarak bu negatif yönleri şu şekilde göstermemiz mümkündür: Yüksek düzeyde işçi devri, işçilerin işe alışma devreleri sebebiyle verimi düşürür, makinelerin yıpranma payını artırır, bakımı zayıflatır, ham madde ve malzeme israfını çoğaltır ve neticede işyerinde produktivitenin düşmesine sebep olur. Ayrıca işçi devri sebebiyle, ilan, işe alma, kayıt işi ve mesleki eğitim seviyesi ile masraflar artar ve iş kazaları çoğalır (Hira, 1998:22-23). Personel devrinin oluşması ile örgüt açısından genellikle aşağıdaki maliyetler devreye girer;

- ✓ Yeni personelin işe alınması için harcanan zaman ve imkanları, görüşme ve incelemeleri içeren işe alma masrafları,
- ✓ Denetçi ve yöneticilerin, personel bölümünün ve eğitimcinin zamanını içeren eğitim masrafları,
- ✓ Maliyet açısından, yeni personelin ücretinin ürettiği hizmetten fazla olması,
- ✓ Yeni personelin kaza yapma oranının çoğu zaman yüksek olması, Personel ayrıldıktan sonra, yeni personel gelinceye kadar geçen zamandaki üretim kaybı,

- ✓ Yeni personelin işe alınması ve eğitim süreci boyunca üretim ekipmanının tam kapasiteyle kullanılmaması,
- ✓ Yeni personel işine bağlanıncaya kadar zaman kaybı olması,
- ✓ Fazla mesai ücretinin, aşırı ayrılmalardan kaynaklanabilmesi ve dağıtım tarihlerinde anlaşmalara uymakla güçlüğü neden olabilmesi (Erigüç, 1994:22-23).
- ✓ İşletme tarafından işten çıkarılan personele ödenecek kıdem tazminatı.

İşçi devrinin sadece işletmeye bir maliyet yüklediği söylenemez. İşten ayrılan işgören açısından da ortaya çeşitli sorunlar çıkar. Bu sorunları özet olarak şöyle sıralanabilir:

- ✓ İşgören işinden kendi isteği ile ayrılması halinde kıdem tazminatından yararlanamayacaktır.
- ✓ Ayrılan işgücü iş pazarında yeni iş aramak zorunda kalacak, bu durumda ortaya ekonomik ve sosyal sorunlar çıkacaktır. Gerçi gelişmiş ülkelerde işsizlik sigortası verilerek bu sorun bir ölçüde giderilmekle birlikte Türkiye gibi birçok ülkede henüz bu uygulama yoktur.
- ✓ İşletmeden ayrılmakla eski iş yerinde olası bazı yükselme şansı çöğnenmiş olacaktır.
- ✓ İşten ayrılmanın bir önemli yönü de psikolojiktir. İşinden ve alıştığı bir çevreden kopan işgücü kendisini boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral düşüklüğü ve huzursuzluk kaçınılmaz olacaktır (Hira, 1998:26).

2.4. İşgücü Devrinin Hesaplanması

Kapsamlı ve detaylı bir kavram olan işgücü devrini hesaplamak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunların çeşitliliği, işgücü devrinin ne olduğu konusunda değişik görüşler olmasından ileri gelmektedir. İşten çıkma ya da çıkartmaların ortaya çıkarttığı ekonomik ve sosyal maliyetlerin yüksekliğinden dolayı, işgücü devri daha çok ayrılanlar bakımından yapılmaktadır. Burada önemli olan, belirli bir dönemde kaç tane giriş çıkış olayı olduğudur. Bir ülkede ya da iş kolunda işgücü devrinin büyüklüğünü hesaplayabilmek için, ayrılma ve girişlerin bir arada hesaplamalara dahil edilmesi gerekir. İşgücü

devri oranı hesaplanmasında genel kabul görmüş yöntemler aşağıda açıklanmıştır (Akbulut, 2008:29).

2.4.1. İşten Ayrılmalar Formülü

Kullanımı en yaygın olan bu yöntemde belirli bir zaman içinde, işletmeden ayrılan işgücü sayısının, aynı dönem içerisinde işletmedeki ortalama işgücü sayısına oranlanmasıyla işgücü devir oranı hesaplanır. Yönteme göre, belirli dönemde işten ayrılan işgücü sayısı, aynı dönemdeki ortalama işgücü sayısına bölünmekte ve yüz ile çarpılmaktadır. Ayrılan işgücü, kendi isteğiyle ayrılan ya da işveren tarafından işten çıkartılan işgücünü ifade etmektedir (Akbulut, 2008:32).

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Çıkan İşgücü Sayısı}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

şeklinde hesaplanmaktadır.

Ortalama İşgücü sayısı da, dönem başı ve dönem sonu işgücü sayısının ikiye bölünmesiyle şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{Ortalama İşgücü Sayısı} = (\text{D. B. İşgücü Sayısı} + \text{D.S. İşgücü Sayısı})/2$$

2.4.2. İşe Girişler Formülü

Bu yöntemde, İşten Ayrılmalar Formülü'ndeki ayrılmalar yerine, işe giriş sayıları esas alınmaktadır.

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Giren İşgücü Sayısı}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \times 100$$

Şeklinde hesaplanmaktadır. Ortalama İşgücü Sayısının hesaplanma yöntemi aynıdır.

2.4.3. Net İşgücü Devri Formülü

Bu yöntem, belirli bir dönemde giren ve çıkan işgücü toplamının, o dönemdeki ortalama işçi sayısına bölünmesi esasına dayandırılmaktadır (Bedir, 1995:32).

Giren İşgücü Sayısı + Çıkan İşgücü Sayısı

İşgücü Devir Oranı = ----- x100

Ortalama İşgücü Sayısı

İşletmelerin, işkollarının ve ülke ekonomisinin çalışma hayatına ilişkin problemlerinin tespit edilerek, sağlıklı insan gücü politikalarının üretilmesi için, net işgücü devri esnasında hesaplamaların yapılması gereklidir.

2.5. İşgücü Devrinin Nedenleri

İşgücü devri, çok fazla nedenden kaynaklanabilir. Bunları, iş ile ilgili faktörler ve çalışanların yapısı ile ilgili faktörler olarak iki ana grupta incelenebilir.

2.5.1. İş ile İlgili Faktörler

İşgücünün çalışmakta olduğu sektör ve kurum ve yapmış olduğu işin yapısı ve niteliklerinden kaynaklanan nedenlerdir. Bu nedenleri incelenmelidir.

2.5.1.1. Ücret

Ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır. Ücret ödeme borcu, işçinin hizmet borcu karşısında yer alan ve işverenin hizmet akdinden doğan başlıca borcudur. Ücret ödeme borcunun kaynağını esas itibariyle hizmet akdi oluşturmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32.maddesine göre, ücret, kural olarak, Türk parası ile işyerinde veya özel olarak açılan bir banka hesabına ödenir. Ücret yabancı para olarak kararlaştırılmış ise ödeme günündeki rayice göre Türk parası ile ödenebilir. Bunun yanında emre muharrer senetle (bono ile), kuponla veya yurtda geçerli parayı temsil ettiği iddia olunan bir senetle veya diğer herhangi bir şekilde ücret ödemesi yapılamaz. Ücret en geç ayda bir ödenir. İş sözleşmeleri veya toplu iş sözleşmeleri ile ödeme süresi bir haftaya kadar indirilebilir (Akbulut, 2008:35).

Ücret çok yönlü bir kavramdır: ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen bütün yönlerini etkilemektedir. Ücret; çalışan insanların yaşam düzeyini belirleyen, endüstrinin gelişmesine etki eden ve ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılışı biçimini gösteren bir ölçüttür (Can ve diğerleri, 2001:240).

Günümüzde, iş değerlemesi kavramı, ücret sistemlerinin temeli olarak nitelendirilebileceğimiz bir süreçtir. Esas olarak, işlerin organizasyon içinde birbiriyle kıyaslanarak sıralanmasına dayanır. Bu sıralama kuruluşun hangi işe daha fazla ücret ödemek istediğine yönelik bilgi vermektedir. İş değerlemesi yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta değerlendirilen pozisyonda çalışan kişinin performansına göre değil, pozisyonun kapsadığı görev/sorumluluklara ve organizasyon içindeki varoluş sebebine dayanarak iş değerlemesinin yapılmasıdır. İş değerlemesi ve iş değerlemesinin sonuçlarına dayanılarak oluşturulan ücret yapısı, pozisyonları olmaları gerektiği yani ideal / ortalama performans seviyesine göre değerlendirir. İdeal yapı oluşturulduktan sonra bireyler bu ideal yapıya ne kadar uyduklarına, o pozisyonun gereklerini ne derece yerine getirdiklerine bağlı olarak ücret skalasındaki yerlerini alırlar.

Bir örgütteki işlerin, görelî ya da önemini belirleyen sistematik yaklaşım iş değerlendirme olarak adlandırılır. İş değerlendirme, örgüt için işin içeriği ve değeri temelinde işlerin benzerliklerini ve farklılıklarını karşılaştıran bir süreç vasıtasıyla; her işin görelî değeri, o işin önemini oluşturan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörler ile her işin gereklerinin karşılaştırılması ile oluşturulur (Cherrington, 1983:79).

İş değerlendirme, örgüt içindeki işlerin görelî değerini belirlemek için işlerin sistematik olarak analiz edilmesi süreci olduğundan, bu analizler, bir iş hiyerarşisi ve ödeme oranlarının temelidir. Sonuç, işlerin hiyerarşideki statülerine uygun olarak oluşturulabilecek bir ödeme sistemine hizmet edebilir. İş değerlendirme; bir pozisyonda çalışan kişiyi değil, bu pozisyonun örgüt için değerini incelediğinden, çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını belirleyen başka bir süreç olan başarı (performans) değerlendirme ile karıştırılmamalıdır.

İş değerlemenin amaçlarına ulaşabilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. İş değerlendirme, işin temel gerekleri ve içeriği ile ilgili olduğundan, bu işleri yapanların özel durumları iş değerlemenin konusu değildir. İş değerlendirmede amaç, işlerin aralarındaki benzerlik ve farklılıkları bulup, birbirlerine göre ağırlıklarının belirlenerek aralarında karşılaştırmalar yapılması ve görelî değerler bulunmasıdır.

İnsanların çalışmak istemelerinin önemli bir nedeni emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemelerdir. Ücret, bireylerin hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamakta bir araçtır. Ücret bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamada

yardımcı olduğu gibi aynı zamanda onların tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında da yararlı olmaktadır (Yüksel, 1997:212).

Ücret ve maaş, işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olduğu gibi, personeli işletmeye en fazla bağlayan bir ekonomik özendirme (teşvik) aracıdır. Personelin işletmeye girişinin ve orada sürekli olarak çalışmasının nedeni de bir bakıma kendisine yapılan ödemedir (Mucuk, 1995:285). Maaş ve benzeri finansal faydaların işgücünü motive etmede önemli bir yeri vardır. İşletmeler, ücret seviyelerini dikkate alarak, ödeme sistemlerini geliştirerek, genel bütçeyi değerlendirerek ve sigorta primlerini hesaba katarak bir ücret anlayışı geliştirmelidirler (Maitland, 1997:36).

2.5.1.1.1. Ücretin İşgücü İçin Önemi

Ücretin anlamı ve önemi bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bir birey için ücret satın alma gücü anlamına gelirken bir başkası tarafından güduları tatmin aracı olarak görülebilir. Ayrıca bireyin ücret hakkındaki düşünceleri zamanla da değişebilir. İşe yeni başlayan bir genç için ücret satın alma gücü anlamında iken zamanla işinde tecrübe kazandıkça örgüt içindeki yerini belirleme açısından geribildirim teşkil eder (Yüksel, 1997:213).

Ücret birey açısından şu dört temel konuda önem kazanır (Goss, 1994:83-83);

- ✓ Güduları tatmin: Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.
- ✓ Geri Bildirim: Ücret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.
- ✓ Kontrol: Ücret bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirini, iş arkadaşlarını) etkileme derecesini gösterir. Örneğin, bireyin alacağı toplam ücret miktarının saptanmasında, ödeme paketinin içinde yer alacak ödemelerin seçiminde, ödeme sistemlerinin dayandığı ilkelerin belirlenmesinde ortaya koyabildiği gücünü ve etkileme derecesini kontrol etmesine yardımcı olur.

- ✓ Harcama: Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret bireysel refah olarak algılanmaktadır.

2.5.1.1.2. Ücret ve İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişki

İşgücü için onlara ödenen ücret düzeyi önemlidir. Bu çok düşük ise büyük olasılıkla minimum kapasite ile çalışırlar ve ilk fırsatta işten ayrılmayı düşünürler. Eğer uygun bir ücret ise tatmin olup sizin onları değişik ödeme sistemleri ile ya da iyi bir lider olma, ekip olarak çalışma ve benzeri yollarla motive etmenizi beklerler (Maitland, 1997:41).

Güdüleme kuramlarından içerik modellerine göre, uygun koşullar altında, para bireyin başarısını etkileyebilmektedir. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, ücret açısından ele alındığında, ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi birçok ihtiyaca cevap verdiği görülebilir. Ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ve kendi kendini geliştirme ihtiyacıdır.

Ücretin, işgöreni tatmin etme ve güdüleme yönünden iyi bir araç olduğunu savunan görüşler yanında karşıt görüşte olanlar da vardır. Ancak burada önemli olan ücretin tatmin ve güdülemeyi sağlayıp sağlayamadığı konusunda evet veya hayır şeklinde kesin bir cevap ortaya koymaktan çok, mümkün olduğunca adil ve objektif bir ücret sistemi ortaya koyabilmektir (Yüksel, 1997:212).

Maaş ödemelerinin yanı sıra bireylere finansal bazı faydalarda sağlanmalıdır. Bunlar direkt olarak bireyleri motive etmeyebilir ancak diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar. Örneğin bir sağlık işletmesinde personelinin, sağlık hizmetlerini kendi kurumundan ücretsiz veya düşük bir ücret karşılığı alması, mali yardımlar, ücretli izinler, hastalık yardımları, sağlık sigortası sistemleri ve emeklilik sistemi gibi (Maitland, 1997:48-50).

İşletmelerde işgörenlere işin gereklerine ve pozisyonuna uygun ücretlerin ödenmesi ve dönemselsel olarak motivasyonu artırmak amaçlı prim vb. uygulamaların yapılması, personeli işletmeye duygusal anlamda bağlayacak ve zamanla işgücü devir hızının azalmasına yardımcı olacaktır. Öte yandan ücret dağılımının adil yapılması da işgören açısından önemli bir unsurdur.

2.5.1.2. Terfi İmkânları ve Kariyer

Terfi, tam anlamıyla motive edici ve kuruma bağlılığı arttırıcı bir unsur olarak bilinir. Terfide amaçlanan yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Bireyin, göstereceği yüksek performans sonucunda, kurumda yükselme yollarının açık olduğunu bilmesi verimli çalışması için motive edici bir güç olacaktır. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Terfi, çalışanın gösterdiği yüksek performans karşılığında kurumun kendisine verdiği bir ödül olarak görülür ve aynı zamanda başka başarılar için bireyin kendisine güveninin artmasını sağlar. Bu nedenlerden dolayı kurumlar, çalışmayı teşvik edici yükselme sistemleri geliştirmelidir. Bir işletmede kariyer imkanları ve terfiler tanınmanın yapısal göstergesidir. İşgücü, terfiyi göstermiş olduğu performans ve başarılarına karşılık bir ödül olarak görmektedir. Bu bakımdan terfi işgücü için önemlidir (Bedir, 1995:37).

Başarılı bir terfi sisteminin önemli bir yönü işgörenin bunu eşitlik ilkelerine uygun olarak yaptığını inanmasıdır. İşgücüne terfi edebilecekleri işlere girme fırsatının tanınması, buna ulaşmak için gelişme olanağı verilmesi, kariyer planlaması yapılması, işgücünün aynı işletmede daha uzun sürede kalmasını etkileyecektir.

Kariyer, bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp, ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma yükselme olanakları sağlanmalıdır. O halde kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır.

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş terfinin yeterlilik esasına göre yapılması, ancak nitelikleri birbirine yakın personel arasında kıdemi olana öncelik verilmesi gerektiğidir.

Herhangi bir şekilde iş sahibi olan kişi, eğer işinin kendi vasıflarına uygun olmadığını düşünüyor ise, onda ayrılma eğilimi sürekli olacaktır. Eğer işyerleri bu insanların meslek kademeleri arasında terfi ettirme imkanına sahip iseler, işten ayrılma oranının düşe-

ceğini söyleyebiliriz. Terfi imkanlarının sınırlı olması halinde ise, çalışanların o işyerlerini terk ederek başka yerlere gitmesi söz konusu olacaktır. Pek çok araştırmada terfi imkanları ile işçi devri arasında negatif bir ilişki olduğuna işaret edilmiştir. Yani işyerlerinde terfi imkanlarının fazlalığı işçi devrini düşürürken, tersi durumda işi devri yükselecektir. Nitekim, büyük firmalarda terfi imkanlarının fazlalığı, gönüllü işten ayrılma oranlarının, küçük firmalara oranla daha düşük seviyelerde gerçekleşmesine neden olmuştur (Bedir, 1995:37).

2.5.1.3. Çalışma Ortamı ve İşyeri Güvenliği

Çalışma ortamının çalışanların motivasyonunda önemli rol oynadığı düşünülür. Çalışanların liderlik, ekip çalışması gibi yollarla motive edilmesi için, işyeri ortamı tatmin edici olmalıdır. Uygun olmayan bir çalışma ortamı, bireyin zihninin bununla meşgul olmasına, dolayısıyla işine yönelememesine sebep olur. Mümkün olduğunca güvenli, düzenli, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılmalıdır. Aynı zamanda kurumlar, sağlık ve güvenlikle ilgili yasal düzenlemeleri de bilmeli ve konuyla ilgili sorumluluklarını da yerine getirmelidir.

Kurum, kanunen personelin yaralanma veya hastalıklara maruz kalmadan çalışabileceği bir çalışma ortamı sağlamakla yükümlüdür. Çalışılan ortamın sağlık ve güvenlik açısından yeterli olmasının yanında, personel için huzurlu ve rahat çalışabilecekleri fiziksel bir ortam oluşturulmasının da önemi vardır. Dağınık, karmaşık, aşırı gürültülü, yetersiz aydınlatılan bir iş ortamının çalışan bireylerin, dikkatlerini işlerine veremeyecekleri ve verimlerin düşeceği açıktır. Uygun bir çalışma ortamı yaratılmalıdır (Maitland, 1997:51-54).

2.5.1.4. Yönetim ve Liderlik Sistemi

Karmaşık işletmeler iyi bir örgütlenmeyi ve yönetimi gerektirmektedir. İşletme yöneticileri yetişmiş işgücünü ücret ve benzeri araçlarla işletmede tutmaya ve işgücü devir hızını düşük tutmaya çalışırlar. İşgücü, koşullar çok olumsuz olmadıkça kendisinin ve ailesinin geçim kaynağını kaybetmemek için yönetimin kendisinden beklediği performansı göstermeye çalışır. Bu sayede işletme yönetimi yeni işgücünün işe alınması, işletmeyi tanınması, işine adapte olması, eğitimi, personel işlemlerinin yapılması ve tazminat ödemeleri gibi yükümlülüklerden tasarruf edecektir.

Otorite yapısı, organizasyonun yönetim ve liderlik biçimi önemlidir. Organizasyon ne kadar zorlayıcı olursa o kadar az seçicidir. Yapısı gereği zorlayıcı organizasyonlar üye olmak istemeyen bireyleri bile kabul eder.

Organizasyonlar uyan bireyleri seçebilmek için seçici olmaya ve mülakatlar, testler ve deneme süreleri gibi yüksek oranda seçici yapılanmış süreçler kullanmaya eğilimlidirler. Yüksek oranda standartlaşmış organizasyonlar seçicilikte değişiklik gösterirler; bazıları üye olmak isteyen herkesi kabul ederken bazıları kabulden önce sağlanması gereken detaylı koşullar ve giriş sonrası denemeler içerir (Liebler ve diğerleri, 1984:124-125).

İşin verimli ve etkili bir şekilde yapılabilmesi için, yöneticiler, çalışanları yönlendirmek ve bireyin kurumsal taleplere uyum göstermesine yardım etmek durumundadırlar. Çalışanların, kurumsal çerçeveye “*uymaları*” gerekir. Yönlendme-uyumlaştırma faaliyetleri ile yöneticinin kontrol (denetim) faaliyetleri arasında yakın bir ilişki vardır; Kuruma uyan ve kendisine tayin edilen işe değer veren bir çalışan, muhtemelen daha kolay bir şekilde yönetilebilecektir. Dolayısıyla denetim faaliyeti, yani disiplin uygulanmasının gereği azalacaktır. İyi bir liderin, “takımını motive koordine eden, böylelikle onların bireysel ve grup yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini etkili bir şekilde kullanan ve amaçlarını gerçekleştiren” kişi olduğu söylenebilir. Lider ve çalışma arkadaşları, başarmak için neyi amaçladığını tam olarak bilmeden insanları koordine ve motive etmeye başlayamaz. Bu nedenle(Maitland, 1997:13);

- ✓ Amaçlar kesin olarak belirlenmeli
- ✓ Amaçların duruma uygunluğu kontrol edilmeli
- ✓ Çalışan tüm personel kendi görev, sorumluluk ve amaçlarıyla ilgili tam olarak bilgilendirilmelidir.
- ✓ Yöneticilerin, bireylerin davranışlarını kontrole yönlendirebilecekleri kurumsal kaynaklar sınırlıdır. O halde bireysel karar ve davranışın şekillendirilmesi için yöneticinin kullanımına hangi denetim yolları açıktır.

- ✓ Birincil, ana denetim yolu, ödül ve ceza sistemi midir, yoksa toplum içindeki bireyin, kendisine verilen rolü (görevi) en az güçlkle kabul için şekillenebilecek daha yaygın ve köklü yollar var mıdır (Liebler ve diğerleri, 1984:154).

2.5.1.5. İş Doyumu

İnsanın yaşamına anlam katan doyum alanlarından en önemlilerinden biri yaptığı iş olarak görülmektedir. Yapılan işten doyum sağlayamama, işgücü devri hızının yüksek olmasına ve verimlilikte düşüşler yaşanmasına sebep olmaktadır. İş doyumunu uzun yıllardan beri yöneticilerin ilgi alanı olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Bunun nedenleri arasında, iş doyumunu düşük işgücünün, çalışmalarında, diğer işgücü arasında, işinden ayrılmalarda ve örgüt ikliminde olumsuz etkiler yaratabilmesi sayılabilir.

İş doyumunu basit anlatımıyla personelin işinden ne kadar hoşnut olduğudur. İş doyumunu, kişi ve iş arasındaki uygunluğu yansıtır ve önemli bir konudur. İşletmedeki işgücünün iş doyumunu ile ilgilenilmesinin iki nedeni üzerinde durulabilir. İş doyumunu kendisi bir sonuç olarak düşünülebilir, çünkü düşük seviyelerdeki iş doyumunu; işgücünün yaşamdan elde ettiği düşük düzeylerdeki doyum, ruhsal denge ve iyilik hali, hatta fiziksel sağlık ile ilgilidir. İkincisi, iş doyumunu, iş gücünün verimini ve faaliyetlerini etkilemektedir. İşgücü, doyuma ulaşmadığı iş ortamlarında çalışmaya isteksiz olabilir. Bunun sonucunda da devamsızlıklar, işe bağlılığın azalması, düşük verimli çalışma gibi sonuçlar kendini gösterebilir (Akbulut, 2008:45).

2.5.1.6. Çalışma Kuralları ve Sağlık İşletmelerinin Durumu

Kabul edilen ve yasaklanan davranışlar hakkında daima üstü kapalı bir anlayış olmakla birlikte, çalışma kurallarının bazı yönleri açıkça ortaya konulur. Bir kurumda çalışma kurallarının açıkça ortaya konulması, bireyin ne yapıp ne yapmaması gerektiğine ait çok özel tanımlamalardan, daha genel olarak hangi davranışın tercih edildiği veya hangi davranışa izin verildiği fakat istenilmediği gibi tanımlamalardır (Liebler ve diğerleri, 1984:159).

Kontrol (denetim) süreci içinde “kural konulması” genel olarak bir yönetim hakkı ve yetkisi olarak kabul edilir. Hatta sendikalaşmanın olduğu ortamlarda bile “işçi”, açıkça serbest bir kişi değildir. Toplu sözleşme anlaşmaları, çoğunlukla “iş kuralları” ile ilgili maddeler içerir.

Çalışma kuralları, bireyin ücretli çalışma saatleri sırasındaki davranışının önüne geçerek, işe geliş ve ayrılış zamanları, mola ve yemek süresi ve bazen iş dışı davranışları da içine alır. İş kuralları, yöneltme süreciyle ilişkilidir çünkü dengeli bir kurumsal çevreye katkıda bulunurlar.

Bunlar bir kurumda çeşitli işlevlere hizmet ederler;

- ✓ Bireylerin davranışının hedefe yönelik olmasını sağlayacak genel bir düzen ve disiplin yaratmak
- ✓ Davranışın sınırlanması ve yöneltilmesiyle kurumda birliğin sağlanması
- ✓ Diğer personelin davranışlarının düzenli ve öngörülebilir olması konusunda personele teminat vermek
- ✓ Yöneticilerin rutin olmayan problemlerle ilgilenebilmeleri için, davranışı rutin hale getirmek
- ✓ Müşterilere zarar, rahatsızlık ve tedirginlik verilmesinin önlenmesi
- ✓ Kurumu bütünüyle ilgilendiren yasal çerçeve ile uyumun sağlanmasına yardımcı olmak.

Kurum, hem çalışanlarının hem de müşterilerinin sağlık, temizlik ve emniyetlerinin sağlanması ve korunması için açıkça sorumludur. Ek olarak, müşterileri rahatsız etme veya uzaklaştırma potansiyeli olan davranışları önlemeyi amaçlar. (Liebler ve diğerleri, 1984:160).

2.5.1.7. Hizmet İçi Eğitim

İşgücü devrini belirleyen önemli unsurlardan bir tanesi de, işletmelerde çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak, onların performanslarını geliştirici yönde verilen eğitimin seviyesidir. Özellikle kalifiye elemanlar bakımından, onların performanslarını geliştirici yönde eğitimlerin verilip verilmemesi, bu elemanların işi bırakıp bırakmama kararı üzerinde etkili olmaktadır (Bedir, 1995:43).

Eğitim, insanların başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Çalışanların çoğu eğitilmeyi sever. Eğitimi iş yerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi de-

ğerlendirirler. Eğitim ayrıca çalışanlara işlerinin uzmanı olmaları için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır. Değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince transfer ya da terfi etmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar. Yöneticiler, işgücünü eğitmek için (Maitland, 1997:33):

- ✓ İhtiyaçları belirlemeli
- ✓ Bir yöntem seçmeli
- ✓ Bir program yapmalı
- ✓ Programı değerlendirmelidirler.

2.5.1.8. Diğer İş Fırsatları

Cazip iş imkanları ile işgücü devri oranları arasında pozitif bir ilişki vardır. İş imkanları arttıkça işgücü devri oranları yükselecek, tersi durumlarda ise işgücü devri düşecektir. İşgücü devrini yakından etkileyen bir unsur olarak daha iyi iş fırsatları imkanı, ekonominin durumuyla yakından alakalıdır. Genişleme dönemlerinde cazip iş fırsatları artarken, gerileme ya da durgunluk dönemlerinde bu imkan daralacak ve gönüllü işgücü devri oranları düşecektir (Akbulut, 2008:48).

2.5.2. Çalışanların Yapısı ile İlgili Faktörler

İşgücünün, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma süreleri gibi faktörler, işgücü devri açısından oldukça önemlidir.

2.5.2.1. Yaş Faktörü

Yapılan araştırmalar yaş ile işten ayrılma düşüncesinin zıt yönlü olduğunu yaş ilerledikçe kişilerin işten ayrılma eğilimlerinin azaldığını göstermiştir. Bu yüzden genç işgörender arasında işgücü devri daha yüksektir. Genç yaşlarda işlerden beklentilerin gerçekleşmemesi kişiyi hemen beklentilerini gerçekleştirecek işleri aramaya yöneltirken, ileri yaşlarda beklentilerinin gerçekleşmemesi halinde işten ayrılma düşüncesinin tasarımdan ileri gidememesi söz konusudur. Gençlerde, gönüllü işten ayrılma oranlarının yüksek olması normaldir. Çünkü genç insanların bütün işler hakkında önceden detaylı ve iyi bir bilgi sahibi olamayışı, onların kendilerine teklif edilen işleri kabul etme mecburiyetinde

bırakmaktadır. Ancak genç işgücü, işi ve işyerini tanıdıktan sonra yeni arayışlara girecektirler (Bedir, 1995:43).

Bununla beraber genç işgücünün, kendilerini geliştirme arzularının yüksek oluşu, yer ve bölge değiştirme konusunda daha cesur oluşları, yeni arayışlar içerisinde olmaları duygusu ile birleşince, mevcut işlerini kolayca terk edebilmektedirler (Hall, 1982:716-724). İşgören gençliğinin vermiş olduğu cesaret ve dinamizm ile işini kolayca değiştirebilmektedir. Genç işgören için işini değiştirebilmesi aynı zamanda kendisinde güven duygusunun da oluşmasına neden olacaktır.

2.5.2.2. Eğitim Faktörü

Eğitimli işgücünde kendini geliştirme arzusu, daha düşük eğitime sahip işgücüne oranla daha yüksek seviyededir. Çalışanların kendilerini yenilemesi ya da geliştirmesi, çoğunlukla yer ve bölge değiştirmeyi beraberinde getirir. Bu anlamda eğitimli işgücünde yer ve bölge değiştirme arzusunun daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında eğitimli işgücü, diğerlerine oranla daha yüksek ücret veya cazip şartlarda iş bulma şansına sahiptir. Bu noktada eğitim seviyesi ile gönüllü olarak işten ayrılma arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Akbulut, 2008:49). Hem eğitimli hem de belli bir tecrübeye ulaşmış olan işgören iş değişimi konusunda çok fazla düşünmeyecektir. Bulduğu iş kolu içerisinde daha çabuk terfi alma imkanına sahip olacak öte yandan ücretini de daha hızlı şekilde artıracaktır.

2.5.2.3. Kıdem Faktörü

İşgücünün aynı işletmede uzun süre çalışmış olması, işletmeye bağlılık duymasını sağlayacak önemli bir unsurdur. Geçmişte yapılan araştırmalara bakıldığında işten ayrılmaların istihdamı izleyen ilk beş ay içinde oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum işgücü seçimi konusundaki yetersizlikten olduğu kadar, işgücünün işe uyum sağlamaması ile de ilgilidir. A.B.D.'de yapılan bir araştırmada işten ayrılanların %30'nun 1 yıldan daha az, diğer %30'unun 1-4 yıl, geriye kalanın ise 4 yıl ve daha fazla, aynı işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir (Canruh, 1998:28).

Yapılan araştırmaların tamamında belirtildiği gibi, çalışanların işyerindeki kıdemi ile işgücü devri arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışma hayatının ilk yıllarında, gönüllü işten ayrılma oranları oldukça yüksektir. Aynı işverene bağlı olarak çalışılan süreler

uzadıkça, ücretin ve/veya diğer faktörlerin etkisi ile gönüllü işten ayrılma oranlarında düşme olacaktır (Bedir, 1995:52-53).

2.5.2.4. Cinsiyet Faktörü

Cinsiyetin işgücü devri üzerindeki etkilerini incelerken şüphesiz medeni hali ve yaşı da dikkate almak gerekmektedir. Zira erkek ve kadın işgörenlerin işten çıkma eğilimlerinde medeni hale ve çocuk sahibi olmalarına göre farklılıklar görülmektedir.

İşgücü devir oranlarının yüksek ya da düşük gerçekleşmesi, çalışanların cinsiyet yapısı ile yakından ilgilidir. Yapılan araştırmaların tamamında, üzerinde fikir birliği ile sağlanan konuların başında kadınlarda işgücü devir oranlarının yüksek olması gelmektedir. Bu durum farklı nedenlere bağlanmaktadır. Bunlardan birincisi, kadınların ailede geçimi sağlamada ikinci derece öneme sahip olmalarıdır. Ailenin geçimi esas olarak babanın görevleri arasında yer almaktadır. Aile içi hizmetlerin yerine getirilmesinden kadınların sorumlu tutulması ve diğer ev işleri, kadınlarda işgücü devrini yükseltici neden olarak düşünülmektedir (Akbulut, 2008:50). Öte yandan evlilik sonra kadının hamile kalması, hamileliğin riskli geçmesi veya kadının çocuğunu yetiştirmek istemesi sebebiyle de kadınlarda işgücü devir oranı daha yüksek olarak görülmektedir.

2.5.2.5. Medeni Durum

Çalışanların evli ya da bekâr oluşlarının işgücü devri ile ilişkisi fazlaca araştırmalara konu edilmemiştir. Bununla birlikte evli işgücünün yer veya bölge değiştirmesinden dolayı katlanacakları ekonomik ve sosyal maliyetler yüksek olacağından, işgücü devir oranlarının düşük olacağını söylenebilir.

Ancak, ülkelerin milli mevzuatları ile çalışan bayanların evlenmeleri halinde, işlerini bırakmalarının kolaylaştırılması, işgücü devir oranlarını yükseltebilir (Bedir, 1995:56). Bekar kadının evlilik sonrası tazminatını alabilmesi hakkı olması sebebiyle de işgücü devir oranının yükselmeye başladığı görülebilir. Başka bir yönden ise içinde yaşanılan toplumun kültürünün de etkisiyle erkek evlendikten sonra eşinin çalışmasını istemeyebilir bu da aynı şekilde işgücü devir oranının yükselmesine neden olacaktır.

2.6. Gönüllü Olmayan İşgücü Devrinin Nedenleri

Gönüllü olmayan işgücü devrini değişik nedenlere bağlı olarak açıklanabilir. Bu nedenlerin başında konjonktürel gelişmeler yer almaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmeler, çalışanların kusuru, işyeri kurallarına uymama, işe devamsızlık, kıdem tazminatı yükü, toplu iş sözleşmelerinin etkileri de gönüllü olmayan işçi devrini açıklayan nedenler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca askerlik, evlenme, kaza, hastalık, mahkumiyet ve ölüm gibi zorunluluktan kaynaklanan nedenler de gönüllü olmayan işgücü devri kapsamında incelenebilir (Akbulut, 2008:51). Özel sektörde çalışan bir kişinin memur eşinin olması ve belli bir zaman sonra tayininin çıkması kadının ya da erkeğin gönüllü olmadan işi bırakmasına neden olacaktır.

BÖLÜM 3: İŞ GÜÇLÜKLERİNİN İŞGÜCÜ DEVİR ORANI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacını gerçekleştirilmek üzere belirlenen evren ve özelliklerine dair kısaca bilgi verildikten sonra, evrenden alınan örneklem kapsamında, İstanbul'da faaliyet gösteren yiyecek-ıçecek işletmelerine uygulanan anket sonucu elde edilen, iş güçlüklerinin işgücü devir oranı üzerine etkisine yönelik bulgulara yer verilerek, araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.1. YÖNTEM

3.1.1. Evrenin Özellikleri

Günümüzde, çok hızlı değişen yaşam ve çalışma koşulları içerisinde, işletmeler 80'li yıllardan başlayarak ortaya çıkan çok sayıda yeni yönetsel ve örgütsel kavramlarla karşı karşıya bulunmaktadır (Seymen, 2001:67). Pek çok sektörde çok farklı sonuçları olan bu değişimler, hizmet sektörünü de yakından etkilemiştir; insan odaklı çalışma ve pazar özellikleri nedeniyle, en hızlı gelişen teknolojiler ve yenilikler de bu sektörde görülmektedir. Bu gelişmelerin göstergesi, özellikle gelişmiş ülkelerde klasik sanayi ve klasik imalatçılık anlayışından uzaklaşılması, klasik anlayışın yerini hizmet anlayışının alması ile bilim ekonomisi ve hizmet sektörüne verilen önemin arttığı olmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde bulunan ve dinamik özellikli endüstrilerden biri de ağırlama endüstrisidir. Ağırlama endüstrisi, konaklama ve seyahat işletmeleriyle birlikte yiyecek ve ıçecek hizmeti sunan işletmelerin bütününe kapsamaktadır. Bu endüstri içerisinde yer alan yiyecek-ıçecek sektörü ise yöresel küçük işletmelerden uluslararası büyük işletmelere, okullardan kafeteryalara, sanayi tipi yemek fabrikalarından banket organizasyonlarına, otellerden restoranlara uzanan birçok özel ve kamu işletmelerinden oluşur (Türksoy, 2002:1). Yiyecek ve ıçecek işletmeleri şu şekilde tanımlanabilir (Bölükoğlu, 1988:16):

“Yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin yeme ıçeme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir”. Bu işletmelerde görev yapan personel; anlayışlı, nazik olmalı; tutum ve

davranışları ile konukseverliği yansıtabilmelidir. Ayrıca bu işletmeler, hizmetlerin genelinde bir ücret karşılığında kişilere sunulmasında ek olarak, yeri ve zamanı geldiğinde her türlü toplantı, merasim, tören, ziyafet ve benzeri faaliyetler için sosyal bir merkez olarak kullanılabilirdir. Böylece bu tesisler, insanları ortak bir amaç için bir araya getirmeye, onları, kaynaştırmaya yardımcı bir araç olmakta, yalnızca açlığın veya susuzluğun giderildiği bir yer olarak değil, aynı zamanda ruhsal açıdan yenilenmenin gerçekleştirildiği bir moral kaynağı fonksiyonunu da yerine getirebilmelidir.

Restoranlar; halka hizmet veren, yiyecek-içecek olanaklarının sağlandığı işletmeler olarak tanımlanabilir (Tütüncü, 2001:3). Ancak, yiyecek ve içecek işletmelerinin amacı, misafirlerin açlığını gidermek ve içeceklerini onlara ulaştırmak değildir. Misafir; beslenme gereksinimini giderirken diğer taraftan dinlenmek, eğlenmek, saygı ve hizmet görmek, sosyal ve psikolojik yönden tatmin olmak isteyecektir.

Bir başka tanımda ise, müşterilere rahat ve huzurlu bir şekilde yeme ve içme olanağı sağlayan, gerek tek başına ve gerekse bir konaklama tesisine bağlı olarak çalışan kuruluşlar olarak ele alınmaktadır. Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği lokantaları şu şekilde tanımlamaktadır (Maviş, 2001:5): “Lokanta; table d’hote, a’la carte, veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir”.

İnsanların en temel ihtiyacının yemek ve içmek olduğu düşünüldüğünde bu işletmelerin ne kadar önemli bir konuma sahip olduğu açıkça görülmektedir. Damak tadı bir kültürü tanıtan en önemli unsurdur. Gerek konaklama işletmeleri bünyesinde, gerekse bağımsız olarak hizmet veren yiyecek-içecek işletmeleri, hem yöresel yemeklerini hem de insanlara farklı kültürlere ait yemekleri sunabilmektedir (Zengin ve diğerleri, 2004:125).

3.1.1.2.Yiyecek İçecek Sektörünün Kapsamı

Kuruluş amaçları ve ekonomik faaliyetleri birbirine yakın olan işletmelerin oluşturduğu iş grupları “endüstri” olarak tanımlanmaktadır (Denizer, 2005:1). Yiyecek-içecek endüstrisi ise insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışına değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde veya geçici konaklamalarda yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletmelerden oluşmaktadır (Koçak,1997:6).

Günümüzde yiyecek-içecek işletmeleri, yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, hedef aldıkları müşterilerinin ekonomik güçlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak hizmet vermek ve bu nedenle de sundukları yiyecek-içecek hizmetinin çeşidini ve kalitesini artırmak zorunda kalmışlardır (Karadeniz, 2005:5). Tarihsel gelişim süreci içerisinde ev dışında yenilen yemeklerin sayısındaki hızlı artış, beraberinde yiyecek-içecek işletmelerinin sayısının artmasını getirmiştir. Özellikle geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından itibaren gerek yiyecek-içecek sektörünün kitlesel bir yapıya dönüşmesi, gerekse sanayileşmenin artmasından kaynaklanan nedenlerle dışarıda yenilen yemeklerin sayısında ortaya çıkan artış, yiyecek-içecek hizmetlerinin önemini artırmıştır (Koçak, 1997:1). Yaşadığımız yüzyılın sosyo-ekonomik koşulları ve sağlık kuralları yiyecek-içecek gereksiniminin karşılanmasını rastgele bir şekilde değil, bilinçli ve bilimsel temellere dayalı olarak yapılmasını zorunlu kılmakta, gelişen teknolojiyi göz önünde bulundurarak daha iyi, ucuz ve kaliteli biçimde yiyecek-içecek hizmetlerinin sunulmasını gerektirmektedir (Türksoy, 2002:5). Dünyada bir yandan artan uluslararası seyahatler ve turizm, diğer yandan küreselleşme süreci, yiyecek-içecek hizmet işletmeleri arasında rekabeti artırmakta ve büyüyen uluslararası pazardan pay alma yarışını hızlandırmaktadır (Met, 2005:112). Örneğin hizmet sektörünün önemli bir parçası olan havayolu taşımacılığında verilen yiyeceklerin çeşidi ve kalitesinde büyük bir rekabet söz konusudur. Artık havayolu şirketleri gastronomi uzmanları ile çalışmaya başlarken, sürekli olarak aşçı transferleri yapmaktadırlar (Koçak, 1997:8).

3.1.1.3. Tüm Pazara Hitap Eden Ticari Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Ticari yiyecek-içecek işletmeleri temel olarak kar elde etmeyi hedefleyen işletmelerdir ve kendi içerisinde sınırlı pazara hitap eden ve tüm pazara hitap eden işletmeler olarak ikiye ayrılırlar. Tüm pazara hitap eden işletmeler; konaklama işletmeleri içinde yer alan yiyecek-içecek bölümleri, restoranlar, kafe-barlar ve fast-food restoranlar yer almaktadır. Tüm pazara hitap eden yiyecek-içecek işletmelerinde pazardan en büyük payı restoranlar ve fast-food restoranlar almaktadır.

3.1.1.3.1. Hızlı Servis Yiyecek-İçecek (Fast-Food) İşletmeleri

Pek çok kaynakta restoranların alt dalı olarak kabul edilen fast-food işletmeleri yirminci yüzyılın sonundan itibaren özellikle franchise yolu ile artık tüm dünyada bağlı başına bir sektör olmuş ve tüm yiyecek-içecek hizmetleri arasında en fazla payı olan sektör

durumuna gelmiştir. Hızlı yiyecek-içecek hizmet işletmeleri, sınırlı yiyecek ve içecekleri olabildiğince kısa sürede sunan, genellikle hamburger, kızarmış patates, pizza, tavuk ve benzeri yiyecekleri ya tek başına ya da birlikte satan işletmelerdir (Tuncel, 2000: 12). Daha farklı bir ifade ile genellikle bir yiyecek, ürün sepeti ya da yöreye özgü hazırlanması kolay ve hızlı yiyecekler etrafında yoğunlaşan, genellikle zincir üyeliği ya da franchise yolu ile işletilen işletmelerdir (Çınar, 2004:10). Endüstrinin bu dalı, yiyecek ve içeceklerin tüketiciye hemen satılmak üzere çabuk hazırlanması ve servisiyle ilgilidir. Müşteriler fast-food sektöründe, ürünleri işletme içerisinde veya dışarıda tüketebilirler (Koçak, 1997:14). Sektör olarak bakıldığında ise, fast-foodların özellikleri; fiyatları daha düşüktür, ürün hızlı bir şekilde servis edilir, ürünler çatal, bıçak kullanılmadan el ile yemeye elverişlidir ve paketlenabilir, ürün dayanıklılığı düşüktür (Price,1997 aktaran Koçak, 1997:15).

Yiyecek-içecek endüstrisinin son yirmi yıl içerisinde hızlı bir gelişme göstermesi, bu gelişmenin de özellikle hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde olması dikkat çekicidir (Türksoy, 2002:5). A.B.D.'de hızlı yiyecek harcamasının son 30 yılda 6 milyar dolardan 100 milyar dolara yükselmesi hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin gelişimini ortaya koymaktadır (Özleyen, 2006:11). Uluslararası hızlı yiyecek-içecek hizmet işletmeleri günümüzde faaliyet gösterdikleri ülke ya da toplumun kültürünü ve tüketici isteklerini ön planda tutmaktadır. Bir işletme stratejisi olarak ta Burger King Türk pazarında diğer hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde olmayan pastırma münüsünü ürün portföyüne ekleyerek rakipleri karşısında avantaj sağlamıştır (Özgen, 2002:22). Hizmet hızını arttırmak için sınırlı münüyle çalışan hızlı yiyecek-içecek işletmeleri bir ürün ya da ürünler dizisi üzerinde yoğunlaştırıldıklarında daha verimli işletmeler olabilmektedir. Uluslararası platformda hizmet veren hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin çoğunluğunun bu yönde ilerlemeye devam etmesinin en önemli sebeplerinden biri de teknoloji çağında her türlü yiyecek-içeceği hızlı bir şekilde sunabilmeleri ve müşteri taleplerine anında cevap verebilme özelliklerinin olmasıdır (Özleyen, 2005:17).

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde (Fast-food) ürün standartları çok yüksektir, fiyatlar dengeli belirlenip müşteri başına hesaplanır, hizmetler kolay ve hızlı tüketime elverişlidir. Yiyecek hazırlama tamamen ya da kısmen standardize edilmiştir. Servis kolaylaştırılmış ve basitleştirilmiştir, televizyon ve görsel medya yoluyla çok iyi bir şekilde pa-

zarlanabilme olanağına sahiptir (Çınar, 2004:11). Tablo 1 Hızlı yiyecek-içecek hizmet işletmelerinin sektörlere göre uzmanlaşma derecelerini göstermektedir.

Tablo 1.

Hızlı Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Uzmanlık Dereceleri

Uzmanlık Oranı %	İşletme Tipi	İşletme Tipi Örnekleri	Uzmanlık Derecesi
95-100	Tümüyle Hızlı yiyecek-içecek satanlar	Mc Donald's, Burger King, K. F. C.	Uzman
70-94	Ağırlıklı olarak hızlı yiyecek-içecek işletmeleri	Perakende unlu mamuller satan işletmeler, paketlenmiş eve teslim ürün satan restoran ya da kafeler	Uzman olmayan
36-69	Hızlı yiyecek-içecek ile ilişkin ürün satanlar	Bir önceki grupla aynı işletme tipleri	Uzman olmayan
1-35	Temel olarak hızlı yiyecek-içecek satmayanlar	Oteller, süpermarketler, kantinler, tütün ve gazete satan büfeler,	Uzman olmayan

Kaynak: Akdağ (2008:57)

3.1.1.3.2. Catering İşletmeleri

Catering, köken itibari ile yabancı bir kelimedir. Türk Dil Kurumu Yabancı Kelimeler Kurulu'nun catering sözcüğüne önerdiği Türkçe Karşılığı "Yemek Hizmeti"dir. Catering işletmeleri, evlilik törenleri, yıl dönümleri, doğum günleri, mezuniyet partileri gibi sosyal amaçlı, toplantı ve kongreler, açılış törenleri ve kokteyller gibi iş amaçlı olarak gerçekleştirilecek olan organizasyonlarda faaliyet gösterirler. Ayrıca endüstriyel tesisler, okul hastane ve ulaşım birimlerinde talebe bağlı olarak toplu yemek hizmeti sunan ve ziyafet organizasyonları düzenleyen işletmelerdir (Karadeniz, 2005:10).

3.1.1.3.3. Restoran İşletmeleri

Yiyecek-içecek hizmet işletmelerinde olduğu gibi restoranlarda da pek çok farklı sınıflama mevcuttur; pazarın tamamına hitap eden işletmelerden restoranlar; et restoranları, sıradan restoranlar, spesiyalite restoranları, ulusal restoranlar, ye-eğlen restoranları ve son yıllarda gelişmeye başlayan yeni bir çeşit olan internet restoranları olarak sınıflandırılabilir (Türksoy, 2002:15). Fiyat düzeyi bakımından ise sınıflama yapıldığında; ucuz restoranlar, orta sınıf restoranlar, üst sınıf restoranlar olmak üzere üç ana başlık kullanılabilir (Tuncel, 2000:7).

Daha farklı bir sınıflamaya göre ticari restoran işletmeleri; lüks restoranlar, mom-pop restoranlar, büyük ölçekli restoranlar, çabuk yemek sunan restoranlar, özellikle restoranlar, aile restoranları, sınırlı servis sunan restoranlar, lokantalar ve otellerin bünyesindeki işletmeler olarak ifade edilebilir (Dallaryan, 2001:10).

3.1.1.3.4. Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmetleri

Daha önce de değinildiği gibi, yiyecek-içecek hizmetleri otel işletmelerinde sunulan temel hizmetlerden birisidir. Kuşkusuz yiyecek-içecek hizmetlerinin sunulduğu yerler yalnızca oteller değildir. Otellerin yanında bu hizmetlerin sunulduğu birçok kurum ve kuruluştan söz edilebilir. Yeme-içme İşletmeleri; genellikle kişilerin sürekli oturdukları yerin dışında yeme içme ihtiyaçlarını karşılamak ve kar sağlamak amacıyla kurulan fiziksel niteliklere sahip işletmelerdir. Turizm açısından yeme içme işletmeleri, gastronomi adı verdiğimiz beslenme bilimi konusu içine girer. Zira gastronomi insanlara yiyecek ve içecek hizmetlerinin nasıl ve ne şekilde yapılacağını gösteren bir bilim dalıdır. Gastronominin bilimsel yönünü doğrudan gıdalarla uğraşılması oluştururken, diğer bir yönünü de yemek teknolojisi oluşturur (Taşkın, 1997:13).

3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren 150 kuver ve üzerinde hizmet veren yiyecek-içecek işletmeleri oluşturmaktadır. Uygulama alanını ise İstanbul’da yerleşik faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinde görev alan işgörenler oluşturmaktadır. Buna göre hesaplanan son veriler, söz konusu 184 yiyecek-içecek işletmesinde çalışan işgören sayısının ve araştırma evreninin 10 binden büyük olduğunu, diğer bir anlatımla sınırsız evreni ifade ettiğini göstermektedir. Araştırmanın geniş bir alanı kapsaması, söz konusu alanın tümüne ulaşmada, mesafe, maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarmakta olduğundan araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmada evren içerisinden seçilen örneklemin, evrenin tamamına genellenebilmesi için, evreni temsil edecek bir sayı, özellikle araştırma metodolojisi alanındaki genel kurallar paralelinde belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki para-

metrelerden standart sapma “ σ ” değeri ise; 42 denek üzerinde yapılan ön uygulama sonucu belirlenmiştir. Buna göre her bir grup (tabaka) için örneklem büyüklüğü;

$\alpha = 0,05$ için $z_{0,05} = 1,96$ ve $\sigma = 1$ $H = \pm 0,1$ değerleri için

$$n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384 \text{ Olmalıdır.}$$

Bu sonuçlar doğrultusunda söz konusu işletmelerde çalışan toplam en az 384 kişi örnekleme yer almalıdır.

Her ne kadar resmi rakamlara ve istatistiklere yansımaya da söz konusu araştırma evreninde yer alan otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında yaygın biçimde 100-150 arasında işgören bulunabildiği yapılan gözlemlerde belirlenmiştir. Buna göre, bu araştırmada; küme örnekleme yöntemi kullanılarak; tablo 2’de belirtilen Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2011 yılında faaliyet gösteren 184 1.Sınıf lokanta ve 46 beş yıldızlı otel işletmesini barındıran İstanbul İli içerisinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri örneklem olarak hedeflenmiştir.

Tablo 2

İstanbul İli Yiyecek İçecek İşletmelerinin Mevcut Durumu

Tesis	Sayı
1. Sınıf Lokanta	138
Otel 5*	46
Toplam	184

Kaynak: 01.01.2012 Tarihi itibarı ile Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerinden derlenmiştir.

Buna göre İstanbul’daki toplam 184 yiyecek-içecek işletmesinden 24 tanesi tesadüfi örneklem ile seçilmiş olup, söz konusu işletmelerde çalışan 434 işgören üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek ya da eksik kodlama vb. gibi değerlendirmeye alınmayacak derecede, eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği ve aynı zamanda araştırmacının hedef kitleye ulaşma ola-

nakları da dikkate alınarak, örneklemin daha üst düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlayabilmek için eşik (sınır) değeri olan 384 sayısının üzerine çıkılmış, 421 anket değerlendirilmeye değer görülmüştür.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi

İşgörenlere uygulanan ve veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formları üç bölümden oluşmaktadır. Anket formlarının birinci bölümü, 5'li Likert ölçeği doğrultusunda düzenlenmiş bulunan ve Literatürde daha önce kullanılmış ve sıklıkla rastlanan anketlerden araştırmacı tarafından derlenen 44 iş güçlüğü ifadesi içeren sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerin ikinci bölümü ise, işgörenlerin bireysel özelliklerini cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi, ve çalıştıkları departmanları gibi 9 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Buna ilaveten araştırmada işgücü devrine temel teşkil edecek iş ve işyeri değiştirme eğilimlerini tespit etmeye yönelik olarak 7 sorudan oluşan bir soru formu eklenerek uygulanmıştır.

3.1.4. Veri Analiz Yöntemi

Toplanan verilerin analizinde, yüzde ve frekans, dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, faktör analizi, t testi, Anova, çoklu karşılaştırma (Tukey) ve korelasyon tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, anket uygulanan yiyecek-içecek sektöründe çalışan işgörenlerin demografik özellikleri yüzde ve frekans analizleriyle betimlenmiştir. Katılımcıların iş güçlüklerini algılama düzeyleri ve iş ile işyeri değiştirmeye eğilimlerine ilişkin durumları faktör analizine tabi tutularak bu doğrultuda her bir faktörün açıkladığı ifadelerle ilişkin katılımcıların iş güçlüklerini algılama ve iş değiştirme eğilimlerine ilişkin sonuçlar; yüzde, frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilerek yorumlanmıştır.

Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş güçlüklerini algılama düzeyleri ve iş ile işyeri değiştirmeye eğilimlerine ilişkin durumlarının karşılaştırılmasında ise (iki grup için) bağımsız örneklemler t testi (independent samples t test) ve (üç ve daha fazla grup için) tek faktörlü varyans analizi (one way anova) uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili karşılaştırılmasında çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan

anketteki her bir faktöre ve anketin geneline ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak yapılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3
İş Güçlüğü Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Faktörlere İlişkin Güvenirlik (Cronbach Alpha) Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör yükleri	Varyansı Açıklama oranı	Cronbach's Alpha
1) Diğerlerinin işi benim işime bağlıdır, bu nedenle diğerlerinden önce bitirmem gerekir.	0,401	79,45	0,823
2) İşim başkalarının işine bağlıdır, bu nedenle önce onların işlerini bitirmeleri gerekir.	0,416		
3) Arkadaşlarıma ve akrabalarıma, çalıştığım işletme için, çalışılacak önemli bir kurum olarak övgüyle söz ediyorum	0,541		
4) Mesleğim, kurum dışı insanlara da zaman ayırmamı ve iletişimde bulunmamı gerektirir.	0,548		
5) İşimi iyi yapabilmem için gereken bilgi zamanında verilmektedir.	0,568		
6) İşim, basittir ve göreceli olarak karmaşık olmayan açık görevlerden oluşur.	0,457		
7) Mesleğim oldukça fazla bilgi sunma, düşünme, analiz ve birden fazla konuya yoğunlaşmamı gerektirir.	0,432		
8) Mesleğim farklı sorunlarla uğraşmayı gerektirir. Bu nedenle yaratıcı olmam gerekir	0,450		
9) Çalışma ortamımız ve kullandığımız araç-gereçler rahatımız düşünülerek tasarlanmıştır.	0,593		
10) İş yeri temizliği (lavabo ve tuvaletler dâhil) tam olarak ve zamanında yapılmaktadır	0,498		
11) Kullandığımız araç ve gerecin bakımı konforumuz için noksansız olarak yapılmaktadır	0,722		
12) İş yerimde havalandırma, ısıtma ve nemlendirme açısından konforumuz düşünülmüştür.	0,649		
13) İşim sağlık sorunlarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmamıza neden olmaz.	0,640		
14) İşim, yetenek ve becerilerimi kullanabilme ve geliştirme olanakları sunar.	0,566		
15) İş yükümü ağır buluyorum.	0,767		
16) İşim hızlı olmamı ve çok çalışmamı gerektiriyor.	0,523		
17) İşimin dışındaki faaliyetler ile görevler yorucu ve zaman almaktadır.	0,576		
18) Yaptığımız iş genellikle ilginç ve heyecan vericidir	0,410		
19) Çok sayıda farklı görev almam, birçok alanda performans göstermem gerekiyor.	0,690		
20) İşimiz başkalarının yaşamını etkiler ve toplum tarafından önemli olarak kabul edilir.	0,590		
21) Performansım hakkında doğrudan ve kesin sonuçlar edinebilirim.	0,445		

22) Yapacağım işi nasıl planlayacağım konusunda kendi kararlarımı kendim verebiliyorum.	0,651		
23) İşimle ilgili inisiyatif kullanabiliyorum ve ilgili kararları verebiliyorum.	0,492		
24) İşimi yaparken istediğim yöntemi belirleme konusunda serbest davranabiliyorum.	0,404		
25) Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır	0,525		
26) Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır.	0,548		
27) Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.	0,545		
28) Yöneticiler, sorgulamaktan çok rehberlik yapmaktadır.	0,422		
29) Kurumumuzdaki yöneticiler, diğer çalışanlar tarafından kendilerine sunulan fikirleri dikkate alırlar.	0,738		
30) Kurum tarafından işgörenlere kendilerini geliştirme olanakları sunulmaktadır.	0,700		
31) Kararlara katılmaya, fikir beyan etmeye ve öneriler sunmaya teşvik edilmekteyiz.	0,486		
32) Arkadaşlarımızla, genellikle, kişisel sorunlarımızı tartışmaktan çekinmeyiz.	0,487		
33) İşimde başka insanlarla karşılaşma ve başka insanları tanıma şansım vardır.	0,626		
34) Beraber çalıştığım insanlar dikkate değer ve cana yakın insanlardır	0,590		
35) Kurumda üst ve astlar arasında yeterince iletişim mevcuttur.	0,428		
36) Bireysel sorunlarımız yönetim tarafından dikkate alınıp çözümler üretilmektedir.	0,567		
37) Kuruma ait duyurular tüm personele zamanında iletilmektedir	0,485		
38) Yerine getirmem gereken bürokratik işlemler işimi güçleştirmektedir.	0,515		
39) Mesai saatlerinin sık sık değişmesi bende stres yaratıyor.	0,579		
40) Sorun çıkaran müşterilere karşı bir şey yapamamak moralimizi bozmaktadır.	0,681		
41) Görevi ve sorumluluklarımın ne olduğu konusunda çoğu zaman belirsizlik içindeyim.	0,506		
42) Sıklıkla, yapmakla yükümlü olduğum şeyin ne olduğunu açıkça anlamadan çalışıyorum.	0,689		
43) Bu kurumda, inanıyorum ki, bir şeyin yapılacağı söylenirse o yapılır.	0,495		
44) Yaptığım işle kurumun önemli amaçlarına ciddi katkılarda bulunmaya teşvik edildiğimi hissediyorum	0,626		

İş Güçlüğü Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizine göre, Tablo 3'te de görüleceği üzere, söz konusu ifadeler tek faktör altında toplanmış olup toplam varyansın % 79,45'sini açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ise $\alpha=0,823$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4

İşgörenlerin İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerine İlişkin Faktörler ve Faktörlerin Güvenirlik (Cronbach Alpha) Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör yükleri	Varyansı Açıklama oranı	Cronbach's Alpha
45) Şimdiki işimi bırakamayacak kadar güçlü bağlar hissediyorum.	0,531	77,87	0,769
46) İşimi kaybetme endişesi duymuyorum.	0,486		
47) Genellikle işimden koptuğumu hissediyorum	0,589		
48) Bu işletmedeki görevinize devam etmeme ve/veya bu işletmeden ayrılmayı sıklıkla düşünüyorum	0,634		
49) Başka bir işletme veya iş kolunda, kabul edebileceğim başka bir iş bulamam	0,577		
50) Bu işimden yakın bir zamanda ayrılmayı planlıyorum	0,499		
51) Daha uzun yıllar bu işte çalışacağımı düşünüyorum	0,498		

Tablo 4'deki bulgulara göre ise, iş değiştirme eğilimine ilişkin ankette belirtilen 7 yarğının toplandığı faktör (boyut) toplam değışkenliğin %77,87'sini açıklamaktadır. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlilik katsayısı ise $\alpha=0,795$ olarak gerçekleşmiş olup bu sonuçlar özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar için yüksek düzeyde güvenilir sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Çünkü, araştırmalarda Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak temel alınan güvenirlilik analizlerinde, söz konusu bu katsayıların, ölçek türünden türüne göre değışse de sosyal bilimlerde 0,60'ın üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bir kanıt sayılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006, s.290). Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin, gerek her bir boyutuna, gerekse geneline ilişkin güvenirlilik katsayısı $\alpha=0,80$ 'ler civarında olması, ölçeğin güvenilir olduğı (Şencan, 2005:128) şeklinde yorumlanabilir.

3.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine ve Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 5'de araştırma kapsamında yer alan yiyecek-içecek işletmelerinde işgören olarak çalışan kişilerin, bireysel özelliklerine ve çalıştıkları departmanlara göre dağılımlarına ilişkin, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan işgörenlerin; %62,2'si erkek, % 37,8'i ise kadın olup, %9,7'si ilköğretim, %50,8'i ortaöğretim, %35,2'si ön lisans, %3,8'i lisans ve %0,5'inin ise lisansüstü düzeyde bir eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Tablo 5'e göre, anketi cevaplayan yiyecek-içecek işletmeleri işgörenlerinin yaş dağılımlarının 18-22 (%16,9), 23-27 (%26,8), 28-32 (%26,1), 33-

37 (%20,4), ve 38-42 (%9,7) olduğu görülmektedir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma yıllarına ilişkin verilere göre ise; işgörenlerin, %12,6'sı 2 ve/veya daha az yıl, %27,6'ü 3-5 yıl arası, %28,7'si 6-8 yıl arası, %14,7'i 9-11 yıl arası ve %16,4'ü ise 12 yıl ve/veya daha fazla yıldır yiyecek-içecek sektöründe çalışmaktadırlar. Yiyecek-içecek işletmeleri işgörenlerinin genelde genç yaş grubunda bulunmaları ve yaklaşık yarısının (%40,2) 5 yıldan az bir süredir sektörde çalışmaları, konuyla ilgili literatürde (Aksu, 1996; Tütüncü ve Demir, 2002) sektöre yönelik sıklıkla dile getirilen, “işgören devir hızından veya sektörün çeşitli nedenlerle (ücret düşüklüğü, düzensiz çalışma saatleri, sosyal haklar vb.) tercih edilmemesi sorunundan kaynaklanmaktadır” olarak yorumlanabilir.

Katılımcıların çalıştıkları birimlerin ağırlıklı olarak servis olması (%33,4) yiyecek-içecek işletmelerindeki bölümlere göre istihdam dağılımıyla uyumaktadır. Nitekim söz konusu bölümler, yoğunluk olarak müşteriyle yüz-yüze ilişkilerin ağırlıkta olduğu departmanlardır ve işletmelerde en çok personel bu bölümlerde istihdam edilmektedir. İşgörenlerin eğitim düzeylerinin genel itibariyle ortaöğretim seviyesinde yoğunlaşması, yiyecek-içecek sektöründeki kalifiye personel sorunu konusunda da ipuçları vermektedir. Katılımcıların çalıştıkları birimlerin ağırlıklı olarak servis olması (%33,4) yiyecek-içecek işletmelerindeki bölümlere göre istihdam dağılımıyla uyumaktadır. Nitekim söz konusu bölümler, yoğunluk olarak müşteriyle yüz-yüze ilişkilerin ağırlıkta olduğu departmanlardır ve işletmelerde en çok personel bu bölümlerde istihdam edilmektedir. Söz konusu bu durum, konuyla ilgili birçok araştırmada da ele alınmış ve yiyecek-içecek işletmelerinin ucuz işgücü veya başka nedenlerle, kalifiye personel yerine, eğitim düzeyi düşük veya alanında eğitim almamış kişilerin yoğun olarak çalıştığı işletme türleri olarak, dikkat çekmektedir.

Tablo 5
İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine ve Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	159	37,8

	Erkek	262	62,2
Yaş (Yıl)	18-22 yaş aralığı	71	16,9
	23-27 yaş aralığı	113	26,8
	28-32 yaş aralığı	110	26,1
	33-37 yaş aralığı	86	20,4
	38-42 yaş aralığı	41	9,7
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	41	9,7
	Ortaöğretim (Lise)	214	50,8
	Önlisans	148	35,2
	Lisans	16	3,8
	Lisansüstü	2	0,5
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi (Yıl)	2 ve az	53	12,6
	3-5	116	27,6
	6-8	121	28,7
	9-11	62	14,7
	12 ve üzeri	69	16,4
Çalışılan Departman	Komi	118	28,0
	Garson	78	18,5
	Barmen	41	9,7
	Şef garson	74	17,6
	Aşçı yardımcısı	32	7,6
	Şef aşçı	17	4,0
	Restoran müdür yardımcısı	33	7,8
	Restoran müdürü	17	4,0
	Bulaşıkçı	11	2,6

Tablo 5'in Devamı

Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi	1 ve az	129	30,6
	2-4	139	33,0
	4-6	59	14,0

	6-8	44	10,5
	8-10	25	5,9
	10 ve üzeri	25	5,9
Turizm Eğitimi	Almadı	125	29,7
	Sertifika	56	13,3
	Turizm Lisesi	139	33,0
	Turizm Üniversitesi	101	24,0

3.3. İşgörenlerin İş Güçlüklerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında, anket uygulanan yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin, iş güçlüklerine yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.3.1. İşgörenlerin İş Güçlüklerine İlişkin Algılamalarına Yönelik Bulgular

Tablo 6’da, araştırmaya katılan yiyecek-içecek işletmeleri işgörenlerinin iş güçlüklerine ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. İş güçlükleriyle ilgili olarak ankette verilen; “Arkadaşlarıma ve akrabalarıma, çalıştığım işletme için, çalışılacak önemli bir kurum olarak övgüyle söz ediyorum” ifadesine, katılımcıların; %95’i “çok katılıyorum ve tamamen katılıyorum” cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan da ($\bar{x}=4,49$) anlaşılacağı üzere işgörenlerin işletmeye bağlılığa yönelik ifadeler içerisinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdikleri, diğer bir deyişle en çok katılım gösterdikleri ifade bu olmuştur. Söz konusu ifadenin, işgörenin gözünden işletmenin bulunulan sektör içerisinde önemli bir yere sahip olması sebebiyle, akrabalarına ve arkadaş çevresine çalıştığı işletmeyi önemli bir kuruluş olarak nitelendirmiştir. Buna ek olarak Tablo’16’daki, iş güçlüklerine yönelik diğer ifadeler dikkatli bir şekilde incelendiğinde, ifadelerin içerdiği uygulamalara ilişkin işgörenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler olarak; “İşimi iyi yapabilmem için gereken bilgi zamanında verilmektedir.” ($\bar{x}=4,42$), “Mesleğim, kurum dışı insanlara da zaman ayırmamı ve iletişimde bulunmamı gerektirir.” ($\bar{x}=4,40$) ve “Mesleğim farklı sorunlarla uğraşmayı gerektirir. Bu nedenle yaratıcı olmam gerekir.” ($\bar{x}=4,26$) ifadeleri olduğu görülmektedir. İş güçlüklerine ilişkin işgörenler tarafından büyük oranda katılım sağlanarak dile getirilen sorunlar, verilen hususlar dikkatli bir

şekilde incelendiğinde, söz konusu sorunların, genel itibariyle işletmenin veya yöneticinin yönetim anlayışından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 6
İşgörenlerin İş Güçlüklerine İlişkin Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=421)

İFADELER	Dağılım	Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)	X̄	s.s.	
									f
1) Diğerlerinin işi benim işime bağlıdır, bu nedenle diğerlerinden önce bitirmem gerekir.	f	0	139	25	115	141	3,62	1,25	
	%	0	33,1	6	27,4	33,6			
2) İşim başkalarının işine bağlıdır, bu nedenle önce onların işlerini bitirmeleri gerekir.	f	104	108	35	101	73	2,84	1,47	
	%	24,7	25,7	8,3	24	17,3			
3) Arkadaşlarıma ve akrabalarıma, çalıştığım işletme için, çalışılacak önemli bir kurum olarak övgüyle söz ediyorum	f	0	3	18	169	231	4,49	0,62	
	%	0	0,7	4,3	40,1	54,9			
4) Mesleğim, kurum dışı insanlara da zaman ayırmamı ve iletişimde bulunmamı gerektirir.	f	6	0	35	158	222	4,40	0,76	
	%	1,4	0	8,3	37,5	52,7			
5) İşimi iyi yapabilmem için gereken bilgi zamanında verilmektedir.	f	8	8	41	107	257	4,42	0,88	
	%	1,9	1,9	9,7	25,4	61			
6) İşim, basittir ve göreceli olarak karmaşık olmayan açık görevlerden oluşur.	f	24	86	55	127	129	3,60	1,27	
	%	5,7	20,4	13,1	30,2	30,6			
7) Mesleğim oldukça fazla bilgi sunma, düşünme, analiz ve birden fazla konuya yoğunlaşmamı gerektirir.	f	8	42	29	183	159	4,05	1,01	
	%	1,9	10	6,9	43,5	37,8			
8) Mesleğim farklı sorunlarla uğraşmayı gerektirir. Bu nedenle yaratıcı olmam gerekir	f	8	15	41	153	204	4,26	0,91	
	%	1,9	3,6	9,7	36,3	48,5			
9) Çalışma ortamımız ve kullandığımız araç-gereçler rahatımız düşünülerek tasarlanmıştır.	f	3	32	70	183	133	3,98	0,92	
	%	0,7	7,6	16,6	43,5	31,6			
10) İş yeri temizliği (lavabo ve tuvaletler dâhil) tam olarak ve zamanında yapılmaktadır	f	0	30	22	187	182	4,24	0,85	
	%	0	7,1	5,2	44,4	43,2			
11) Kullandığımız araç ve gerecin bakımı konforumuz için noksanziz olarak yapılmaktadır	f	11	30	46	176	158	4,05	1,00	
	%	2,6	7,1	10,9	41,8	37,5			
12) İş yerimde havalandırma, ısıtma ve nemlendirme açısından konforumuz düşünülmüştür.	f	30	9	37	154	191	4,11	1,12	
	%	7,1	2,1	8,8	36,6	45,4			
13) İşim sağlık sorunlarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmamıza neden olmaz.	f	3	44	62	126	186	4,06	1,03	
	%	0,7	10,5	14,7	29,9	44,2			
14) İşim, yetenek ve becerilerimi kullanabilme ve geliştirme olanakları sunar.	f	19	18	17	183	184	4,18	1,01	
	%	4,5	4,3	4	43,5	43,7			
15) İş yükümü ağır buluyorum.	f	59	52	98	126	86	3,30	1,31	
	%	14	12,4	23,3	29,9	20,4			
16) İşim hızlı olmamı ve çok çalışmamı gerektiriyor.	f	58	25	28	170	140	3,73	1,35	
	%	13,8	5,9	6,7	40,4	33,3			
17) İşimin dışındaki faaliyetler ile görevler yorucu ve zaman almaktadır.	f	59	74	90	124	74	3,19	1,30	
	%	14	17,6	21,4	29,5	17,6			
18) Yaptığımız iş genellikle ilginç ve heyecan vericidir	f	59	88	137	101	36	2,92	1,16	
	%	14	20,9	32,5	24	8,6			
19) Çok sayıda farklı görev almam, birçok alanda performans göstermem gerekiyor.	f	0	16	44	190	171	4,23	0,78	
	%	0	3,8	10,5	45,1	40,6			

Tablo 6'nın devamı:

20) İşimiz başkalarının yaşamını etkiler ve toplum tarafından önemli olarak kabul edilir.	f	0	58	57	129	177	4,01	1,05
	%	0	13,8	13,5	30,6	42		
21) Performansım hakkında doğrudan ve kesin sonuçlar edinebilirim.	f	12	15	102	153	139	3,93	0,98
	%	2,9	3,6	24,2	36,3	33		
22) Yapacağım işi nasıl planlayacağım konusunda kendi kararlarımı kendim verebiliyorum.	f	6	0	48	196	171	4,25	0,77
	%	1,4	0	11,4	46,6	40,6		

23) İşimle ilgili inisiyatif kullanabiliyorum ve ilgili kararları verebiliyorum.	f	6	23	68	153	171	4,09	0,95
	%	1,4	5,5	16,2	36,3	40,6		
24) İşimi yaparken istediğim yöntemi belirleme konusunda serbest davranabiliyorum.	f	18	49	76	140	138	3,79	1,15
	%	4,3	11,6	18,1	33,3	32,8		
25) Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır.	f	155	67	102	58	39	2,43	1,35
	%	36,8	15,9	24,2	13,8	9,3		
26) Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır.	f	148	96	91	75	11	2,30	1,20
	%	35,2	22,8	21,6	17,8	2,6		
27) Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.	f	105	79	157	72	8	2,52	1,10
	%	24,9	18,8	37,3	17,1	1,9		
28) Yöneticiler, sorgulamaktan çok rehberlik yapmaktadır.	f	104	96	126	53	42	2,60	1,26
	%	24,7	22,8	29,9	12,6	10		
29) Kurumumuzdaki yöneticiler, diğer çalışanlar tarafından kendilerine sunulan fikirleri dikkate alırlar.	f	97	48	103	136	37	2,92	1,31
	%	23	11,4	24,5	32,3	8,8		
30) Kurum tarafından işgörenlere kendilerini geliştirme olanakları sunulmaktadır.	f	92	71	65	128	65	3,01	1,40
	%	21,9	16,9	15,4	30,4	15,4		
31) Kararlara katılmaya, fikir beyan etmeye ve öneriler sunmaya teşvik edilmekteyiz.	f	81	73	88	125	54	3,00	1,33
	%	19,2	17,3	20,9	29,7	12,8		
32) Arkadaşlarımızla, genellikle, kişisel sorunlarımızı tartışmaktan çekinmeyiz.	f	186	59	40	79	57	2,43	1,52
	%	44,2	14	9,5	18,8	13,5		
33) İşimde başka insanlarla karşılaşma ve başka insanlarla tanıma şansım vardır.	f	87	46	41	84	163	3,45	1,58
	%	20,7	10,9	9,7	20	38,7		
34) Beraber çalıştığım insanlar dikkate değer ve cana yakın insanlardır	f	78	28	83	95	137	3,44	1,47
	%	18,5	6,7	19,7	22,6	32,5		
35) Kurumda üst ve astlar arasında yeterince iletişim mevcuttur.	f	121	34	144	58	64	2,79	1,39
	%	28,7	8,1	34,2	13,8	15,2		
36) Bireysel sorunlarımız yönetim tarafından dikkate alınıp çözümler üretilmektedir.	f	155	100	44	98	24	2,37	1,33
	%	36,8	23,8	10,5	23,3	5,7		
37) Kuruma ait duyurular tüm personele zamanında iletilmektedir	f	119	87	97	76	42	2,61	1,33
	%	28,3	20,7	23	18,1	10		
38) Yerine getirmem gereken bürokratik işlemler işimi güçleştirmektedir.	f	171	104	56	69	21	2,20	1,27
	%	40,6	24,7	13,3	16,4	5		
39) Mesai saatlerinin sık sık değişmesi bende stres yaratıyor.	f	202	133	39	31	16	1,87	1,09
	%	48	31,6	9,3	7,4	3,8		
40) Sorun çıkaran müşterilere karşı bir şey yapamamak moralimizi bozmaktadır.	f	177	88	48	56	52	2,33	1,44
	%	42	20,9	11,4	13,3	12,4		
41) Görevi ve sorumluluklarımın ne olduğu konusunda çoğu zaman belirsizlik içindeyim.	f	205	137	33	25	21	1,86	1,11
	%	48,7	32,5	7,8	5,9	5		
42) Sıklıkla, yapmakla yükümlü olduğum şeyin ne olduğunu açıkça anlamadan çalışıyorum.	f	205	93	65	35	23	2,00	1,21
	%	48,7	22,1	15,4	8,3	5,5		
43) Bu kurumda, inanıyorum ki, bir şeyin yapılacağı söylenirse o yapılır.	F	58	48	58	128	129	3,53	1,39
	%	13,8	11,4	13,8	30,4	30,6		
44) Yaptığım işle kurumun önemli amaçlarına ciddi katkılarda bulunmaya teşvik edildiğimi hissediyorum	F	63	48	70	107	133	3,47	1,42
	%	15	11,4	16,6	25,4	31,6		

İşgörenlerin iş güçlükleriyle ilgili olarak en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifadelerden biri, “Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır.” ifadesi olmuştur. İfadeye, işgörenlerin büyük bir çoğunluğu (%80,6), “hiç katılmıyorum” ve-veya “az katılıyorum” ($\bar{x}=2,30$) cevabını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu ifadenin iş gücüyle ilgili olduğu hususu göz önüne alındığında, işletme sahiplerinin ya da yöneticilerin ceza ve ödüllerle ilgili olarak uyguladıkları davranışların, işgörenlerin beklentileri doğrultusunda olmadığı söylenebilir. İş güçlükleri ile ilgili olarak, işgörenlerin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri diğer ifadelerden bazıları; işgörenin çalışma saatlerinin değişiklik göstermesi ile ilgili olarak; “Mesai saatlerinin sık sık değişmesi bende stres yaratıyor.” ($\bar{x}=1,87$), işgörenlerin başarılı oldukları işlerin ödüllendiril-

mesiyle ilgili olarak; “Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.” ($\bar{x}=2,52$); ve bölüm veya işyeri içerisinde yapılan görev dağılımları ile ilgili olarak; “Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır.” ($\bar{x}=2,43$) ifadeleri olmuştur.

Anket uygulanan işgörenlerin, bilgi paylaşımı, adil iş dağılımı, güven ve çalışanlara destek konularında yöneticilerinin davranışlarını olumlu olarak düşünmeleri, şüphesiz ki işgörenlerin; iş yapış biçimleri ve örgütlerine olan bağlılık duygularına olumlu olarak yansiyacaktır. Konu ile ilgili literatürde, özellikle örgüt yöneticilerinin, işgörenin yaratıcılığına önem vermesi, takım çalışmasını desteklemesi, işgörene söz hakkı verecek iletişim ortamını sağlamaya dönük bir davranış sergilemeleri, çalışanların belirtilen bu duygularında olumlu yönde bir artış meydana getireceğine yönelik bulgulara da rastlamak mümkündür (Cooper vd, 1989; Şahin ve Batugün, 1997; Toplu, 1998). Öte yandan özellikle, iş güçlükleri kapsamında ele alınan ve yukarıda işgörenler tarafından olumsuz olarak algılanan yönetici davranışları konusunda da, işletme yönetiminin ve dolayısıyla yöneticilerin işgörenlerin düşüncelerini olumluya çevirecek uygulamalara işlerlik kazandırmaları gerekmektedir.

3.3.2. İşgörenlerin İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Tablo 7’de, araştırmaya katılan yiyecek-içecek işletmeleri işgörenlerinin iş ve işyeri değiştirme eğilimlerine ilişkin düşüncelerini belirlemeye yönelik, ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapmalar yer almaktadır.

Tablo 7’deki ifadelere göre, işgörenlerin iş ve işyeri değiştirme yönelimleriyle ilgili olarak en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler; ilgili literatürde iş ve işyeri değiştirme yönelimlerinin anlam boyutunu da oluşturan ifadelerdir. Nitekim Tablo 7’de verilen söz konusu bu ifadeler, “Şimdiki işimi bırakamayacak kadar güçlü bağlar hissediyorum.” ($\bar{x}=3,43$), “İşimi kaybetme endişesi duymuyorum.” ($\bar{x}=2,51$) ve “Daha uzun yıllar bu işte çalışacağımı düşünüyorum.” ($\bar{x}=3,33$) ifadelerinin tamamında işgörenlerin yaklaşık olarak %50’ini aşkın bir bölümü, “çok katılıyorum” ve/veya “tamamen katılıyorum” cevaplarını vererek ilgili ifadelere katılım göstermişlerdir.

İş ve işyeri değiştirme ile ilgili olarak işgören eğilimlerinin olumsuz yönde olan ifadele-

ri ise, % 73,10'luk katılım gösterilen “Bu işimden yakın bir zamanda ayrılmayı planlıyorum.” ve %50,20'lik katılım gösterilen “Genellikle işimden koptuğumu hissediyorum.” olmuştur. Nitekim bu husus, ilgili ifadelere ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalara da yansımış olup bu ifadelere ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalar 2,60'ın altında gerçekleşmiştir.

Tablo 7
İşgörenlerin İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=421)

	Dağılım	Tamamen Katılıyorum (5)	Çok Katılıyorum (4)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Az Katılıyorum (2)	Hiç Katılmıyorum (1)	\bar{X}	s.s.
45) Şimdiki işimi bırakamayacak kadar güçlü bağlar hissediyorum.	f	11	76	112	165	57	3,43	1,02
	%	2,6	18,1	26,6	39,2	13,5		
46) İşimi kaybetme endişesi duymuyorum.	f	65	163	124	53	16	2,51	1,02
	%	15,4	38,7	29,5	12,6	3,8		
47) Genellikle işimden koptuğumu hissediyorum.	f	71	140	123	75	12	2,57	1,05
	%	16,9	33,3	29,2	17,8	2,9		
48) Bu işime devam etmemeyi ve/veya bu işten ayrılmayı sıklıkla düşünüyorum.	f	11	128	89	94	99	3,34	1,21
	%	2,6	30,4	21,1	22,3	23,5		
49) Başka bir işletme veya iş kolunda, kabul edebileceğim başka bir iş bulamam.	f	48	96	31	183	63	3,28	1,28
	%	11,4	22,8	7,4	43,5	15		
50) Bu işimden yakın bir zamanda ayrılmayı planlıyorum.	f	155	153	63	21	29	2,09	1,15
	%	36,8	36,3	15	5	6,9		
51) Daha uzun yıllar bu işte çalışacağımı düşünüyorum.	f	59	43	82	172	65	3,33	1,26
	%	14	10,2	19,5	40,9	15,4		

İşgörenlerin iş ve işyeri değişirme eğilimlerine ilişkin yukarıda verilen bulgular incelendiğinde, söz konusu bu konunun, biraz da işletme-yönetim politikaları ve kararları doğrultusunda şekillendiği-şekilleneceği hususu dikkate alınmalıdır. Özellikle yöneticilerin ve iş yeri sahiplerinin, işgörenlerin bu eğilimlerini düşürmeye yönelik uygulamalara işlerlik kazandırmaları gerekmektedir.

3.3.3. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

3.3.3.1. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamaları ile iş ve işyeri değişirme eğilimlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin ortalamalarının kadın ve erkek katılımcılar için farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi analizi (Independent samples t-test) kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 8’de elde edilen sonuçlara göre %37,8’i kadınlardan oluşan katılımcıların yapılan bağımsız örneklem için T-Testi (Independent Samples T-Test) sonuçları için $p < 0,05$ olmak üzere iş güçlüklerine yönelik algılama düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemekle beraber [$t(-0,432) = 0.666, p > 0,05$] iş ve işyeri değişirme eğilimlerine yönelik kadın ve erkek katılımcılar arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	t	p
İŞ GÜÇLÜĞÜ	Kadın	159	2,73	0,37	-0,432	0,666
	Erkek	262	2,75	0,31		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	Kadın	159	3,00	0,42	2042	0,042*
	Erkek	262	3,10	0,47		

Buna göre kadın katılımcılar ($\bar{x}=2,73$) iş güçlüklerine yönelik algılamaları düzeyinde erkek katılımcılara ($\bar{x}=2,75$) oranla gerek istatistiksel anlamda gerekse ortalamalara bakıldığında benzer özellikler göstermektedir.

İş ve işyeri değişirme eğilimlerine göre incelendiğinde ise kadın katılımcıların ($\bar{x}=3,00$) erkek katılımcılara ($\bar{x}=3,10$) göre daha düşük oranda iş ve işyerinden

($p < 0,05$) ayrılma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Benzer çalışmalarda da yer aldığı gibi cinsiyet, kişilerin özerk ya da ilişkisel benlik yönelimleri üzerinde etkili olan önemli faktörlerden biri olarak belirtilmektedir (Cross ve Madson, 1997) ve kişilerin uyum sürecinde rol oynar. Özellikle de Türk Toplumunda cinsiyet faktörü göz önüne alındığında, evinin geçimini sağlamakla yükümlü erkeklerin doğası gereği daha fazla sorumluluk taşıdıkları açıktır. Bu da daha fazla maaş ve terfi imkanı için iş ve işyeri değiştirme konusunda erkek katılımcıların daha hassas davranmaları gereği ile açıklanabilir.

3.3.3.2. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 9’da İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (18-22, 32-27, 28-32, 33-37, 38-42) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır. Tablo 9’daki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, yiyecek-içecek işgörenlerinin iş güçlüğüne ilişkin algıları ($p < 0,001$) ile yaş grupları arasında ve “İş ve işyeri değiştirme eğilimi” ile “Çalıştıkları departman” arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p < 0,01$). İş güçlüğü ifadelerine yönelik algılamalarında 38-42 yaş grubundaki işgörenlerin diğer tüm yaş grubundakilerle oranla farklı bir tutum gösterdikleri ve tamamı yüksek düzeyde anlamlı fark ortaya koydukları tespit edilmiştir. Aynı şekilde söz konusu grup Tablo 31 incelendiğinde ise sadece ve yine aynı grubun 18-22 ve 28-32 yaş grubundakilerle anlamlı fark taşıdığı gözlenmiştir. Söz konusu işgörenlerin aritmetik ortalaması iş ve işyeri değiştirme eğilimleri toplamında $x = 3,06$ iken 18-22 ve 28-32 yaş grubundakilerden olduğu gibi diğer gruplardan da düşük düzeyde seyretmektedir. İş güçlüğüne dair algılamalarının iş ve işyeri değiştirme eğilimlerine paralel olarak düşük olması tezin amacı ile de örtüşmektedir.

Tablo 9
İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	p
İŞ GÜÇLÜĞÜ	18-22	71	2,77	0,41	22,69	0,000***
	23-27	113	2,73	0,28		
	28-32	110	2,83	0,23		
	33-37	86	2,84	0,33		
	38-42	41	2,34	0,26		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	18-22	71	3,13	0,40	4,244	0,002**
	23-27	113	3,01	0,47		
	28-32	110	3,16	0,46		
	33-37	86	3,06	0,44		
	38-42	41	2,86	0,49		

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Tablo 10

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamalarının Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Yaş Durumu	18-22	23-27	28-32	33-37	38-42
18-22	-				***
23-27		-			***
28-32			-		***
33-37				-	***
38-42	***	***	***	***	-

Tablo 11

İşgörenlerin, İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Yaş Durumu	18-22	23-27	28-32	33-37	38-42
18-22	-				*

23-27		-			
28-32			-		**
33-37				-	
38-42	*		**		-

Buradan çıkarılabilecek bir diğer sonuç yaş ile uyum becerilerinin doğru orantıda olduğudur. Nitekim özellikle yönetici davranışlarının, işgörenler tarafından algılanmış biçimine ilişkin gerçekleştirilen bir çok çalışmada da (Staw vd., 1986; Smither, 1998; Steers vd., 1996; Sigler ve Pearson, 2000) özellikle, yaşı genç olan işgörenlerin, işletme ve bu bağlamda yöneticileri değerlendirmeleri daha olumsuz olurken, yaş ilerledikçe, bu algılama biçiminin olumluya dönüştüğüne yönelik bulgulara da rastlamak mümkündür bu da doğal olarak iş güçlükleri konusunda işgörenleri pozitif yönde etkilemektedir.

Daha ileri yaştaki işgörenler her ne kadar en düşük düzeyde zorluk algılıyor olsalar da gerek psikolojik gerekse sosyolojik literatür toplumların sorumluluk duygusu ile yaşları arasında doğru orantı olduğunu söylemektedir. Nitekim yaş gruplarında 38 yaş üzerine çıkıldığında ailevi sorumlulukların artması, düzenli gelir ihtiyacı ve işinde yükselme beklentilerindeki artış ve yaşam düzenini koruma ihtiyacı, ilave olarak söz konusu ilişkiye gerekçe olarak gösterilebilir.

Bu sonuçlar çerçevesinde, anketi cevaplayan yiyecek-içecek işletmelerinde iş güçlüğü algılamalarının yüksek yaş grubundaki işgörenler lehine olduğu ve literatürde yaygın olarak belirtilen yüksek tecrübeli işgören fikrini destekliyor olduğu, bunun yanında 38-42 yaş grubundaki işgörenlerin de sözü edilen nedenlerle işe bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.3.3. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 12’de İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (Servis, Mutfak, Bar, Banket, Bulaşıkhanesi) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçek-

leştğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	P
İŞ GÜÇLÜĞÜ	İlköğretim	41	2,58	0,47	4,482	0,001**
	Lise	214	2,75	0,29		
	Önlisans	148	2,80	0,33		
	Lisans	16	2,68	0,29		
	Lisansüstü	2	2,38	0,18		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	İlköğretim	41	3,02	0,42	2,236	0,064
	Lise	214	3,02	0,45		
	Önlisans	148	3,16	0,47		
	Lisans	16	3,04	0,54		
	Lisansüstü	2	3	0		

*** $p<0.001$ ** $p<0.01$ * $p<0.05$

Tablo 12’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (yiyecek-içecek işgörenlerinin) iş ve işyeri değişirme eğilimi ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmazken iş güçlüğüne ilişkin algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. ($p<0,05$). Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre ilköğretim mezunu ile önlisans mezunu işgörenleri arasında anlamlı bir fark vardır. İlköğretim mezunu işgörenlerin ortalaması $x = 2,58$ iken, önlisans mezunu işgörenlerin $x = 2,80$ ortalama ile iş güçlüklerini daha yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmiştir.

Tablo 13

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamalarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü
İlköğretim	-	*	**		
Lise	*	-			
Önlisans	**		-		
Lisans				-	
Lisansüstü					-

İlköğretim mezunlarının iş güçlüklerini algılama ortalaması $x=2,58$ iken, önlisans mezunu işgörenler $x =2.80$ ortalama ile iş güçlüklerini daha yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmiştir. Genel itibariyle tabloya bakıldığında ilköğretim mezunu işgörenin diğer işgörelere göre farklılık göstermesinin eğitim seviyesinin düşüklüğünden kaynaklandığı söylenebilir. Aynı şekilde önlisans mezunu olan bir işgören eğitim seviyesi sebebiyle farklılık gösterecektir. Bunun sebebi ise almış olduğu eğitim gereği beden gücü değil düşünce gücü gerektiren işler yapması gerektiğine inanmasıdır. Diğer bir deyişle eğitim seviyesi düşünme şeklini hem olumlu hem de olumsuz hale getirebilir. Belli bir eğitim seviyesine sahip olmamak yapılan işten memnun olmayı gerektirebilir ve kadın veya erkek olmak iş gücüne bakış açısını değiştirebilir. İş ve işyeri değiştirme konusunda eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

3.3.3.4. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 14’de İşgörenlerin, iş gücüne algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (Almadı, Sertifika programı, Turizm Lisesi ve Üniversite) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır. Tablo 14’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (yiyecek-içecek işgörenlerinin) iş gücüne ilişkin algıları ile turizm eğitimi almış olmaları arasında anlamlı bir fark bulunmazken iş ve işyeri değiştirme eğilimi ile aldıkları turizm eğitimi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p<0,001$). Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre üniversite

düzeyinde (önlisans, lisans ve lisansüstü dahil) turizm ile ilgili eğitim alanlar ile – sertifika programları ve turizm bağlantılı bir lise eğitimi alan gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 14

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	P
İŞ GÜÇLÜĞÜ	Almadı	125	2,79	0,29	1,549	0,201
	Sertifika Prog.	56	2,69	0,36		
	Turizm Lisesi	139	2,73	0,33		
	Üniversite (Turizm)	101	2,75	0,37		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	Almadı	125	3,12	0,46	6,376	0,000***
	Sertifika Prog.	56	2,95	0,33		
	Turizm Lisesi	139	2,98	0,48		
	Üniversite (Turizm)	101	3,19	0,46		

*** $p<0.001$ ** $p<0.01$ * $p<0.05$

Bu duruma göre üniversite düzeyinde eğitim alan işgörenlerin işgörenlerinin aritmetik ortalaması $x = 3,19$ iken, söz konusu diğer sertifika ve lise diploması sahibi işgörenlerin ortalamaları sırası ile $x = 2,95$ ve $x = 2,98$ olarak tespit edilmiş, sonuç olarak üniversite düzeyinde turizm eğitimi alan işgörenlerin iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin diğer iki gruba oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Yaş Durumu	18-22	23-27	28-32	33-37
Almadı	-			
Sertifika Prog.		-		
Turizm Lisesi			-	

Üniversite (Turizm)				-
---------------------	--	--	--	---

Tablo 15 te yapılan Tukey HSD analizine yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 16

İşgörenlerin, İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Yaş Durumu	Almadı	Sertifika Prog	Turizm Lisesi	Üniversite (Turizm)
Almadı	-			
Sertifika Prog.		-		**
Turizm Lisesi			-	***
Üniversite (Turizm)		**	***	-

Bu duruma gerekçe olarak üniversite mezunu işgörenlerin daha iyi konumlarda ve daha yüksek gelir grubundaki pozisyonlarda çalışma isteğinde ve umutlu olduğu ve diğer düşük seviyede eğitimi olanların, işsizliğin bu denli yüksek olduğu bir dönemde az sayıda kurumsal işyeri bulabileceklerini kabullenmiş oldukları gösterilebilir.

3.3.3.5. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 17'deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (yiyecek-icecek işgörenlerinin) iş güçlüğüne ilişkin algılamaları ile çalıştıkları departman arasında anlamlı bir fark bulunmazken iş ve işyeri değiştirme eğilimi ile çalıştıkları departman arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. ($p < 0,05$). Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre bulaşikhane ile mutfak işgörenleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bulaşikhane işgörenlerinin ortalaması $x = 2,91$ iken, mutfak işgörenleri $x = 3,17$ ortalama ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 17

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	p
-----------------------	---------	---	-----------	------	---	---

İŞ GÜÇLÜĞÜ	Servis	216	2,72	0,30	1,604	0,172
	Mutfak	70	2,82	0,39		
	Bar	33	2,72	0,19		
	Banket	65	2,80	0,33		
	Bulaşikhane	37	2,70	0,45		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	Servis	216	3,10	0,47	3,191	0,013*
	Mutfak	70	3,17	0,33		
	Bar	33	2,98	0,50		
	Banket	65	2,98	0,45		
	Bulaşikhane	37	2,91	0,54		

*** $p<0.001$ ** $p<0.01$ * $p<0.05$

Tablo 18

İşgörenlerin, İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Departman	Servis	Mutfak	Bar	Banket	Bulaşikhane
Servis	-				
Mutfak		-			**
Bar			-		
Banket				-	
Bulaşikhane		**			-

Tablo 17'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, bulaşikhane görev yapan işgörenlerin diğer bölümlerde görev yapan işgörelere nazaran daha düşük düzeyde iş gücünü yaşadığı ve daha düşük düzeyde iş ve işyeri değiştirmeyi planladığı görülmüştür. Bunun sebebi olarak yaş, eğitim düzeyi vb faktörler düşünülebilir.

3.3.3.6. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 19’da İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamaları ile iş ve işyeri değişirme eğilimlerinin çalıştıkları pozisyona göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (komi, garson, barmen, şef garson, aşçı yardımcısı, aşçı, restoran müdür yardımcısı, restoran müdürü, bulaşıkçı) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (yiyecek-içecek işgörenlerinin) iş güçlüğüne ilişkin algıları ($p<0,001$) yanında iş ve işyeri değişirme eğilimi ile çalıştıkları departman arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p<0,01$).

Tablo 19

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	t	P
İŞ GÜÇLÜĞÜ	Komi	118	2,69	0,39	9,762	0,000***
	Garson	78	2,67	0,25		
	Barmen / Barmaid	41	2,82	0,27		
	Şef Garson	74	2,87	0,16		
	Ascı Yardımcısı	32	2,53	0,40		
	Ascı (Şef)	17	2,68	0,37		
	Restoran müdür yardımcısı vb.	33	2,93	0,31		
	Restoran müdürü	17	2,66	0,25		

	Bulaşıkçı	11	3,21	0,04		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	Komi	118	3,03	0,44	3,182	0,002**
	Garson	78	3,10	0,44		
	Barmen / Barmaid	41	3,12	0,54		
	Şef Garson	74	3,24	0,40		
	Asçı Yardımcısı	32	2,91	0,26		
	Asçı (Şef)	17	2,84	0,55		
	Restoran müdür yardımcısı vb.	33	2,98	0,53		
	Restoran müdürü	17	2,88	0,66		
	Bulaşıkçı	11	3,01	0,27		

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre bulaşıkhanede görevli işgörenlerin restoran müdür yardımcısı hariç diğer pozisyonlardaki tüm işgörenlerle arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bulaşıkhaneye işgörenlerinin iş güçlüklerine yönelik algılamalarının ortalaması $x=3,21$ iken, aşçı yardımcısı olarak görev yapan işgörenler $x=2,53$ ortalama ile iş güçlüklerini daha düşük düzeyde algıladıklarını belirtmiştir.

Tablo 20

İşgörenlerin, İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Pozisyon	Komi	Garson	Barmen	Şef Garson	Asçı Yardımcısı	Asçı (Şef)	Restoran müdürü vb.	Restoran müdürü	Bulaşıkçı
Komi	-			**			**		***
Garson		-		**			**	**	***
Barmen / Barmaid			-		**				**
Şef Garson	**	**		-	***				**
Asçı Yardımcısı			**	***	-		***		***
Asçı (Şef)						-			***

Restoran müdür yardımcılarının iş güçlüklerine yönelik algılamalarının ortalaması $x=2,93$ iken, aşçı yardımcısı olarak görev yapan işgörenler $x =2.53$ ortalama ile iş güçlüklerini daha düşük düzeyde algıladıklarını belirtmiştir. Bulaşikhane işgörenlerinin iş güçlüklerine yönelik algılamalarının ortalaması $x=3,21$ iken, aşçı olarak görev yapan işgörenler $x =2.68$ ortalama ile iş güçlüklerini daha düşük düzeyde algıladıklarını belirtmiştir. Genel itibariyle tabloya bakıldığında bulaşikhane görev yapan işgörenin diğer iş görenlere göre farklılık göstermesinin yaş, eğitim durumu ve cinsiyetle ilgili olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle yaş ilerledikçe düşünme şekli olumlu hale gelebilir. Belli bir eğitim seviyesine sahip olmamak yapılan işten memnun olmayı gerektirebilir ve kadın veya erkek olmak sorumluluk derecesini değiştirebilir. Tüm bu faktörler ele alındığında bulaşikhane çalışanlarının düşünce yapılarının farklı olması doğal karşılanabilir.

3.3.3.7. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Yiyecek-İçecek Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 21’de İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (2 ve daha az, 3-5, 6-8, 9-11 ve 12+) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance-F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 21

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Yiyecek İçecek Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	p
İŞ GÜÇLÜĞÜ	2 ve daha az	53	2,82	0,37	4,885	0,002**
	3-5	116	2,75	0,35		
	6-8	121	2,75	0,26		
	9-11	62	2,84	0,28		

	12 ve daha fazla	69	2,61	0,37		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	2 ve daha az	53	3,20	0,50	5,501	0,000***
	3-5	116	3,06	0,37		
	6-8	121	3,02	0,45		
	9-11	62	3,22	0,50		
	12 ve daha fazla	69	2,90	0,50		

*** $p<0.001$ ** $p<0.01$ * $p<0.05$

Tablo 21'deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (yiyecek-içecek işgörenlerinin) iş gücüne ilişkin algıları yanında iş ve işyeri değiştirme eğilimi ile turizm sektöründeki toplam deneyim süreleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre 2 yıl ve daha az tecrübeli işgörendenler ile 9-11 yıl arası tecrübe sahiplerinin, 12 yıl ve üzeri bu sektörde çalışmış olan en tecrübeli grupla aralarında hem iş gücüne (p<0,01) hem de iş ve işyeri değiştirme (p<0,001) boyutunda anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 22

İşgörendenlerin, İş Gücüne Algılamalarının Yiyecek İçecek Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Toplam Deneyim Süresi	2 ve daha az	3-5	6-8	9-11	12 ve daha fazla
2 ve daha az yıl	-				**
3-5 yıl		-			
6-8 yıl			-		
9-11 yıl				-	**
12 ve daha fazla yıl	**			**	-

Tablo 23

İşgörendenlerin, İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Yiyecek İçecek Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Toplam Deneyim Süresi	2 ve daha az	3-5	6-8	9-11	12 ve daha fazla
-----------------------	--------------	-----	-----	------	------------------

2 ve daha az yıl	-				**
3-5 yıl		-			
6-8 yıl			-	*	
9-11 yıl			*	-	**
12 ve daha fazla yıl	**			**	-

2 veya daha az yıldır bu sektörde çalışan işgörenlerin iş güclüğü algılamaları ortalaması $x = 2,82$ olarak en yüksek değerlerden biri olarak saptanmışken, 12 ve daha fazla çalışanlarda bu ortalama $x = 2,61$ ile en düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Söz konusu en düşük iş güclüğü algılaması bulunan yüksek tecrübeli grubun iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin de daha düşük olduğunu belirlenmiştir. Bu durum yaş ile iş ve iş yeri değiştirme eğilimi arasındaki ilişki ile paralellik göstermekte olup söz konusu başlık altında anılan gerekçeler bu durumda da geçerliliğini korumakta, birbiri ile ve tezin hipotezi ile örtüşmektedir.

3.3.3.8. İşgörenlerin, İş Güclüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 24’de İşgörenlerin, iş güclüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin mevcut işyerinde çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (1 ve daha az, 2-4, 4-6, 6-8 ve 8-10, 10+) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance-F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 24

İşgörenlerin, İş Güclüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	p
İŞ GÜÇLÜĞÜ	1 ve daha az yıl	129	2,71	0,36	7,537	0,000***
	2-4 yıl arası	139	2,76	0,30		
	4-6 yıl arası	59	2,88	0,28		

	6-8 yıl arası	44	2,85	0,25		
	8-10 yıl arası	25	2,73	0,40		
	10 ve fazla yıl	25	2,46	0,31		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	1 ve daha az yıl	129	3,08	0,46	2,644	0,023**
	2-4 yıl arası	139	3,05	0,54		
	4-6 yıl arası	59	3,15	0,32		
	6-8 yıl arası	44	2,94	0,38		
	8-10 yıl arası	25	3,27	0,40		
	10 ve fazla yıl	25	2,91	0,37		

Tablo 24'deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (yiyecek-içecek işgörenlerinin) iş gücüne ilişkin algıları yanında iş ve işyeri değiştirme eğilimi ile mevcut işyerinde çalışma süreleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre 10 yıl ve daha fazla süredir mevcut işyerinde çalışanlar ile diğer tüm gruplar arasında ($p < 0,001$) anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 25
İşgörenlerin, İş Gücüne Algılamalarının Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Son İşyerinde Çalışma Süresi	1 ve daha az yıl	2-4 yıl arası	4-6 yıl arası	6-8 yıl arası	8-10 yıl arası	10 ve fazla yıl
1 ve daha az yıl	-		*			**
2-4 yıl arası		-				***
4-6 yıl arası	*		-			***
6-8 yıl arası				-		***
8-10 yıl arası					-	*
10 ve fazla yıl	**	***	***	***	*	-

Tablo 26

İşgörenlerin, İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Son İşyerinde Çalışma Süresi	1 ve daha az yıl	2-4 yıl arası	4-6 yıl arası	6-8 yıl arası	8-10 yıl arası	10 ve fazla yıl
1 ve daha az yıl	-					
2-4 yıl arası		-				
4-6 yıl arası			-			
6-8 yıl arası				-	*	
8-10 yıl arası				*	-	
10 ve fazla yıl						-

Tablo 24'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, diğer ifadelerde olduğu gibi yaş, sektör tecrübesi gibi iş yerinde çalışılan sürenin de zorluk algısında pozitif bir yönelime yol açtığı ve en uzun süre mevcut işyerinde çalışan işgörenlerin en düşük düzeyde zorlanma düzeyi gösterdikleri ($\bar{X}=2,46$) tespit edilmiştir. Tezin amacına uygun olarak da mevcut düşük düzeydeki iş güçlüğü algısı, iş ve işyeri değiştirme eğilimine de yansımış ve söz konusu grup bu boyutta da en düşük düzeyde eğilim göstermiştir ($\bar{X}=2,91$).

İş ve işyeri değiştirme eğilimi ile ilgili olarak gerçekleştirilen Tukey analizine göre ise anlamlı fark sadece 6-8 yıl arası çalışanlar ile 8-10 yıl arası çalışanlar arasında tespit edilmiştir.

3.3.3.9. İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin İşyerinin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 27'de İşgörenlerin, iş güçlüğü algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin işyerinin personel sayısına göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (Servis, Mutfak, Bar, Banket, Bulaşıkhaneye) için yapılan "Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi" ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen "Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi" sonuçları yer almaktadır.

Tablo 27'deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (yiyecek-içecek işgörenlerinin) iş gücüne ilişkin algıları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin işyerinin personel sayısı arasında anlamlı bir fark bulunmazken iş ve işyeri değiştirme eğilimi ile işyerinin personel sayısı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. ($p < 0,001$). Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre 150-249 arasında personel sayısına sahip bir işyerinde, iş ve işyeri değiştirme eğilim ortalaması $\bar{x} = 3,18$ iken, 250 ve üzeri personel sayısına sahip bir işyerinde, iş ve işyeri değiştirme eğilim ortalaması $\bar{x} = 2,96$ ortalama ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin daha düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 27

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimlerinin İşyerinin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	P
İŞ GÜÇLÜĞÜ	100-149	50	2,79	0,27	0,535	0,586
	150-249	181	2,74	0,32		
	250 ve üzerinde	190	2,75	0,36		
İŞ VE İŞYERİ DEĞİŞTİRME EĞİLİMİ	100-149	50	3,03	0,45	11,291	0,000***
	150-249	181	3,18	0,37		
	250 ve üzerinde	190	2,96	0,51		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$,

18 iken, 250 ve üzeri personel sayısına sahip bir işyerinde, iş ve işyeri değiştirme eğilim ortalaması $\bar{x} = 2,96$ ortalama ile iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 28

İşgörenlerin, İş Güçlüğü Algılamalarının İşyerinin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Personel Sayısı	100-149	150-249	250 ve üzerinde
100-149	-		

150-249		-	
250 ve üzerinde			-

Tablo 29

İşgörenlerin, İş ve İşyeri Değişirme Eğilimlerinin İşyerinin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Analizi Sonuçları

Personel Sayısı	100-149	150-249	250 ve üzerinde
100-149	-		
150-249		-	***
250 ve üzerinde		***	-

İş ve işyeri değişirme eğilimi konusunda 150-249 arasında personele sahip işletmeler ile 250 ve üzeri personele sahip işletmelerde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 150-249 arasında personele sahip işletmelerde iş ve işyeri değişirme eğiliminin daha yüksek olduğu görülmüştür.

3.3.4. İşgörenlerin İş Güçlüklerine Yönelik Algılamaları ile İş Veya İşyeri Değişirme Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Yönelik Bulgular

Aşağıda Tablo 30’da işgörenlerin iş güçlüklerine yönelik algılamaları ile iş veya işyeri değişirme eğilim düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak yapılan “Korelasyon Analizi” sonuçları yer almaktadır. Söz konusu analizde, “işyeri değişirme eğilimi” bağımlı değişken, “iş güçlükleri” ise bağımsız değişken olarak analize tabi tutulmuştur.

Tablo 30

İşgörenlerin İş Güçlüklerine Yönelik Algılamaları ile İş ve İşyeri Değişirme Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	İş veya işyeri değişirme	Belirlilik Katsayısı (R ²)
İş güçlüğü	+r	0,413**	0,171

	p	0,000 ***	
--	---	--------------	--

Tablo 30'daki bulgulara göre, işgörenlerin iş güçlüklerine yönelik algılamaları ile iş veya işyeri değiştirme eğilim düzeyleri arasında, 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile işgörenlerin iş güçlüklerine yönelik algılamaları ile iş veya işyeri değiştirme eğilim düzeyleri arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlıdır. Tablo 26'da da görüleceği üzere, işgörenlerin iş güçlüklerine yönelik algılamaları ile iş veya işyeri değiştirme eğilim düzeyleri arasında doğru yönlü orta düzeyde ($r=0,413$) bir ilişki vardır. ($0,40 < r < 0,60$).

Tablo 31'deki belirlilik katsayıları (R^2), yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının, iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinin %17'sinin açıklanabileceğini belirtmektedir.

Tablo 31

İşgörenlerin İş Güçlüklerine İlişkin Algılamaları ile İş ve İşyeri Değiştirme Eğilimleri Arasındaki İlişkiye Ait Doğrusal Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	β_j	S(β_j)	t	p	Anlamlılık
İş ve İşyeri Değiştirme	İş Güçlüğü	4,467	0,558	25.869	0,000 ***	F=413,686 p=0,000

*** : $p < 0,001$; ** : $p < 0,05$

İşgörenlerin iş güçlüğü algıları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 33'de verilmiş olup Tablo 33'deki bulgulara göre, bağımlı değişken (iş ve işyeri değiştirme eğilimi) ile bağımsız değişkenler (iş güçlüğü algısı) arasındaki ilişkiye ait doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

Yiyecek İçecek İşletmeleri İçin:

$$\text{İş ve işyeri değiştirme eğilimi} = 4,467 + 0,558 (\text{İG})$$

SONUÇ

İlgili literatür incelendiğinde iş güçlüklerinin iş gücü devir oranı üzerine etkisi ile ilgili olarak dolaylı yoldan bu konuya değinen birçok çalışma bulmak mümkündür. Özellikle iş gücü devri kavramı birçok tezin konusu olmuş, hizmet sektörü ve insan kaynakları konularında yapılan hemen hemen tüm tezlerde ele alınan bir kavram haline gelmiştir. Yapılan çalışmalardan bazılarının örnekleme farklı şekillerde dağılım göstermekle birlikte turizm ve yiyecek-içecek sektöründe tez seviyesinde birebir destekleyen bir çalışmaya rastlanmamış olsa da Met ve Sarıoğlan'ın 2010 yılındaki çalışmaları, bu çalışmanın hem örnekleme hem de bulguları ile örtüşür nitelikte olduğu söylenebilir.

Yiyecek-içecek işletmeleri gibi emek yoğun hizmet işletmelerinde, insan kaynaklarının özellikleri ve davranışları çok daha önemlidir. Yiyecek-içecek işletmelerinde işgören devir oranının yüksek olduğunu araştırmalar ortaya koymaktadır. Buna göre bu işletmelerde işgören devir oranının yüksek olmasının nedenlerinin araştırılması ve araştırma sonuçları doğrultusunda yöneticiler ve insan kaynakları sorumluları tarafından çözümler üretilmesi son derece önemlidir.

İşletmedeki insan kaynağını etkili kılmanın birinci adımını, işgörenin istekleri, ihtiyaçları ve eğilimleri ile yakından ilgilenmek oluşturur. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, devamsızlığı ve işten ayrılma oranını azaltacaktır. İşletmelerin çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanabilmesi, iyi eleman bulması ve işletmede uzun süre kalmalarını sağlaması, işgören devri yüksek olduğu sürece mümkün olamayacaktır. Bu nedenle işletmelerin işgücü devir hızlarını normal oranlarda tutmaları önerilmektedir. İşgören devir hızının azaltılması, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşıyacaktır. İşgücü devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik kârlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:148).

İşletme içerisindeki yüksek işgören devri işletmenin kârlılığını da olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmede sürekli olarak personel sirkülasyonu olması, iş ilanı, işgören temini ve seçimi, eğitim ve adaptasyon süreçlerindeki maliyetler çalışanlar için ayrılan insan kaynakları harcamalarını artırarak olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle bir durumun oluşması işletmede giderlerin artmasının yanı sıra işgören seçiminde kullanılan

yöntemlerin başarısız olduğunu ve personel seçimi yapan kişilerin de bu konuda yetersiz olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İşgören devrinin yüksek oluşu işletmeler ve işgörenler açısından ne kadar önemliyse çalışılan bölge ve ülke için de aynı derecede önem teşkil etmektedir. İşgören devri nedeniyle yaşanan ekonomik kayıplar işletmelerin gelecekte yapacakları yatırımları etkilemektedir. Dolayısıyla işletme açısından yatırımın kısıtlanması makro açıdan yapılacak yatırımları da etkileyecektir.

Yiyecek-içecek işletmeleri açısından önemli olan bu sorunun nedenlerinin ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada, İstanbul İl'inde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerindeki işgörenlerin iş güçlüğü algıları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimleri arasındaki ilişki hesaplanmaya çalışılmış ve söz konusu algı ve eğilimler ile bireysel değişkenleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma, geliştirilen bir anket yardımıyla, 421 çalışandan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın önemli sonuçlarını maddeler halinde özetlemek gerekirse:

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan kadınların oranı erkeklere göre daha azdır. Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan personelin çoğunluğunun erkek olmasının nedeninin emek-yoğun sektör olan yiyecek-içecek sektöründe kadın çalışanların iş yükünün fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışanlar, genel itibariyle genç yaşadadır. Bu durum, yiyecek-içecek işletmelerinin yapısı gereği ağır çalışma koşullarına sahip olması nedeniyle doğal olarak karşılanabilir. Yiyecek-içecek endüstrisinin dinamik olması genç personelin çoğunlukta olmasıyla açıklanabilir.

İşgörenlerin iş güçlükleriyle ilgili olarak en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifadelerden biri, "Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır." ifadesi olmuştur. İfadeye, işgörenlerin büyük bir çoğunluğu olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu ifadenin iş güçlüğü ile ilgili olduğu hususu göz önüne alındığında, işletme sahiplerinin ya da yöneticilerin ceza ve ödüllerle ilgili olarak uyguladıkları davranışların, işgörenlerin beklentileri doğrultusunda olmadığı söylenebilir. İş güçlükleri ile ilgili olarak, işgörenlerin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri diğer ifadelerden bazıları; işgörenin çalışma saatlerinin değişiklik göstermesi ile ilgili olarak; "Mesai saatlerinin sık sık de-

ğişmesi bende stres yaratıyor.”, işgörenlerin başarmış oldukları işlerin ödüllendirilmesiyle ilgili olarak; “Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.” ve bölüm veya işyeri içerisinde yapılan görev dağılımları ile ilgili olarak; “Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır.” ifadesi olmuştur.

İşgörenlerin iş ve işyeri değiştirme yönelimleriyle ilgili olarak en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler; ilgili literatürde iş ve işyeri değiştirme yönelimlerinin anlam boyutunu da oluşturan ifadelerdir. Nitekim söz konusu olan bu ifadeler, “Şimdiki işimi bırakamayacak kadar güçlü bağlar hissediyorum.”, “İşimi kaybetme endişesi duymuyorum.” ve “Daha uzun yıllar bu işte çalışacağımı düşünüyorum.” ifadelerinin tamamında işgörenlerin yaklaşık olarak %50’ini aşkın bir bölümü, “çok katılıyorum” ve/veya “tamamen katılıyorum” cevaplarını vererek ilgili ifadelere katılım göstermişlerdir.

İş ve işyeri değiştirme ile ilgili olarak işgören eğilimlerinin olumsuz yönde olan ifadeleri ise, “Bu işimden yakın bir zamanda ayrılmayı planlıyorum.” ve “Genellikle işimden koptuğumu hissediyorum.” olmuştur.

Çalışanların genel itibariyle eğitim seviyeleri lise düzeyindedir. Lisans ve lisansüstü eğitim alanların sayısının az olmasından dolayı ve lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip işgörene gerekli önemin verilmemesi nedeniyle eğitimli personel istihdam etme noktasında yöneticilerin sıkıntı çektikleri düşünülmektedir.

Yiyecek-içecek işletmeleri için insan kaynaklarının niteliği ve yetkinliği son derece önemlidir. İşgören devri yüksek olan işletmelerde, deneyimli ve nitelikli çalışanları işletme bünyesinde barındırmak zordur. Çalışanlar deneyimlerini artırdıkça, daha garantili, sürekliliği ve iş ve sosyal güvenliği olan işlerde çalışmak isteyecektir. İş ve sosyal güvence veren yiyecek-içecek işletmeleri, genel yapısı itibariyle büyük ve sermayesi güçlü olan zincir işletmelerdir. Bu tür işletmeler, bünyelerinde bulundurdukları kaliteli personele değer vermektedirler. Aynı sektör içerisinde yer alan diğer işletmelerde ise yüksek oranda bir işgören devri yaşanmakta ve işgörenler çok sık olarak işyeri değiştirmektedirler. Bunun bir kısır döngü şeklinde devam ettiği görülmektedir. Bu durum geliştirilen "H1: Çalışanların iş güçlükleri algılamaları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır.

İstanbul İl'inde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinin işgörenleri, iş güçlüğü algıları ile iş ve işyeri değiştirme eğilimleri arasındaki ilişki hesaplanmak üzere gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar paralelinde, gerek işletme yöneticilerinin uygulamalarında, gerekse konuyla ilgili uzmanların gelecekteki çalışmalarında, dikkate alınmasında fayda görülen önerileri, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Özellikle müşteriyle yüz-yüze iletişimin yoğun olduğu bu departmanda (yiyecek-içecek) çalışan işgörenlerin, işgücü devir hızının diğer departmanlara göre daha yüksek olması, bu konuya daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Çünkü söz konusu işgörenler, işletmeleriyle müşteri arasındaki köprü görevini görmekte ve müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliğinin belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu yönden bakıldığında, işletme yöneticileri, bahsedilen departmanlardaki işgörelere yönelik izledikleri politikalarda, onların beklentilerini dikkate almalı ve onlara gereken ve işlerini kolaylaştıracak yetki, sorumluluk, motivasyon konularında uygun ortamları sağlamalıdır.
- Araştırma kapsamındaki yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan işgörenlerin, eğitim düzeylerinin artması, gerek iş güçlüğü algılamalarında, gerekse iş ve işyeri değiştirme eğilimlerinde bir artış meydana getirmektedir. Daha üst seviyede (üniversite) eğitim almış olanların ve işe yeni başlayan işgörenlerin iş güçlüğü algılamaları düzeyleri, ilk ve/veya ortaöğretim düzeyinde bir eğitim almış olan veya sektörde daha fazla çalışana yani iş tecrübesi fazla olanlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan, eğitim seviyesi veya sektör tecrübesi her ne kadar düşük olsa da, işgören olarak bu kişilerin de, gerek iş güçlüğü algılamalarının, gerekse iş bırakma eğilimlerinin yüksek çıkmasına neden olan etkenlerin belirlenerek, gereken önlemlerin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, gerek işletmede var olan imkan ve koşulların işgörenler tarafından doğru algılanması, gerekse iş bırakma eğilimlerine yol açan etkenlerin kişisel özelliklerle ilişkili olduğu hususu, yöneticiler tarafından dikkate alınmalı ve gerekirse söz konusu bu işgörenlerin kendilerini geliştirmesine yönelik mesleki eğitim programlarına katılmaları özendirilmelidir.
- Yapılan bu çalışma içerisinde sıklıkla ele alındığı üzere, konuyla ilgili şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalar, genel itibariyle iş güçlüğü ve iş bırakma

eğilimi kavramlarının ayrı ayrı ele alındığı araştırmalarda yoğunlaşmaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırmadan çıkan sonuçlar, her iki boyutunun bir bütün olarak birlikte ele alınarak değerlendirilmesi sonucunda, işgörenlerin algıladıkları iş güçlüklerinin iş bırakma eğilimlerine etki düzeyinin beklenenden daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Bu husus, gerçekleştirilen çalışmayı, konuyla ilgili bugüne kadar yapılan araştırmalardan da farklı kıldığı görülmektedir.

- Müşteri tatmininin sağlanması, hizmetteki kalite ölçütlerinden biridir. Söz konusu kalitenin sağlanması ise, mutlak durumda hizmet veren işgörenin, söz konusu olan hizmeti sunarken yaşadığı zorlanma düzeyi ve iş gücü algısı ile doğrudan ilişkilidir. İşletme ve hizmet ortamdaki bu şartların, işgören beklentilerini de tatmin edecek düzeyde güçlü kılınması ise, hizmetteki kaliteye bağlı olarak müşteri memnuniyetine pozitif yansıtacağı gibi, işgören sadakatini de olumlu yönde etkileyecektir.
- İşgören devamlılığına yönelik olarak gerçekleştirilecek uygulamalara işlerlik kazandırmak, işletmelere; içinde bulunulan ve yüksek rekabet koşullarının yaşandığı sektörde, aynı zamanda avantaj sağlamada da, önemli katkılar sağlayacaktır.
- Özellikle bacasız sanayi olarak nitelendirilen ve emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde işgörenler açısından, sektörün özelliğinden kaynaklanan çabuk karar verebilme ve hızlı problem çözebilme yeteneği ile insan ilişkilerindeki başarı son derece önemlidir. Bu başarının elde edilebilmesi için, hizmet veren işgörelere söz konusu iş güçlüklerini aşabilmeleri için mesleki eğitim konusuna önem verilmelidir.

Bulguları ve bu bulgulara dayalı olarak geliştirilen ve önerileri yukarıda sunulan bu çalışmada; “iş güçlüklerinin işgücü devir oranı üzerine etkisi” konusu kapsamında; yiyecek-içecek işletmeleri işgörenleri üzerinde bir uygulamaya yer verilmiş ve konuyla ilgili, şu ana kadar yapılan çalışmaların ve böyle bir çalışmanın alana katkısı çerçevesinde yürütülmüştür. Bu kapsamda, konuyla ilgili olarak araştırma yapacak olan araştırmacı/akademisyenlerin gelecekteki araştırmalarında dikkate almalarında yarar görülen araştırma önerilerini ise, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bu araştırma, yiyecek-içecek işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiş olup, konuya yönelik diğer turizm işletmelerinde (otel işletmeleri, seyahat işletmeleri) de iş güçlükleri ile işgücü devri kavramları ele alınıp gerçekleştirilecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, kapasitesi ve hedef kitlesi hangi büyüklükte olursa olsun özellikle, içinde bulunduğu sektör hizmet sektörü ise, hizmeti asıl sunanların iç müşteri dediğimiz işgörenlerin memnun edilmesi, esasında söz konusu işletmelerin amaçları arasında en önemli ögeyi oluşturan kâr hedeflerine de ulaşmalarına ve söz konusu bu uygulamalara ilişkin, işletme türlerine göre karşılaştırma yapmak açısından da oldukça büyük katkılar sağlayacaktır.
- İşgörenlerin, fikirleri ve beklentileri dikkate alınarak faaliyete geçirilecek uygulamalar, uzun vadede işletmelerin faydasına olacaktır. Nitekim, özellikle iş güçlüklerini aşabilmek adına işgörene sağlanacak olan imkan ve koşulların çalışan beklentilerini karşılayabilmesi, işgörenin gerek iş doyumunu, gerekse örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Bu nedenle, güçlüklerin ve bunları algılama düzeylerinin işgörenlerin iş ve işyeri değiştirme eğilimlerini ortaya koyan araştırmaların sayısının artması, nihayetinde işletme yöneticilerinin, bu konuda harekete geçme gerekliliklerine ilişkin, farkındalık düzeylerinin artırılmasına da katkı sağlayacaktır. Yapılacak olan araştırmalarda, geçmişte bu ilişkiye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışma sayısının kısıtlı olduğu göz önüne alındığında, bu çerçevede yapılacak çalışmalar, gerek ilgili literatüre gerekse, işletmelere; işgören devamlılığı ve hizmet kalitesine yönelik uygulamalarında daha bilinçli hareket etmelerinde ve işletmelerin söz konusu işgören politikalarını daha sağlam temeller üzerine inşa etmelerinde önemli katkılar sağlayacaktır.

Bir hizmet işletmesi olan yiyecek-içecek işletmelerinin üretim sürecindeki en önemli unsur, sahip olduğu işgörenleridir. Çünkü, yiyecek-içecek işletmeleri tüm ürünlerini, işgörenler aracılığıyla müşterilerine sunmaktadırlar. Müşteriye sunulan hizmetin, müşteriye memnun etmesi şüphesiz ki, işletmeye ilişkin ortam koşullarından etkilendiği gibi, işgörenin hizmeti sunuş biçimi, tavrı, davranışı, alan bilgisi, morali vb. gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Öte yandan, gerçekleştirdiği işinden zorlanan ve yüksek düzeyde iş

güçlüğü algılayan işgörenin, içinde bulunduğu memnuniyetsiz tutumunun, müşteriye yansması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, yiyecek-içecek işletmeleri yönetimi, işgörenin yaptığı işten doyum sağlamasına yönelik, çalışma içerisinde detaylıca vurgulanan faktörlere işlerlik kazandırmalıdır.

Bir işletmede, işletmenin işgörenine yapılacak olan yatırımlar daha büyük oranda geri dönüş sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, motivasyonu sağlama ve devir hızını önleme yönünde çaba sarf etmeleri gereklidir. Ağır çalışma koşullarında çalışan işgörenlerin çalışma koşulları ele alınarak, iyileştirmeler, yeniden yapılanmalar ile düzeltilmeye çalışılmalıdır. Öte yandan iş güvenliğinin sağlanması da bu açıdan önemlidir.

Ayrıca işletmenin özendirici ücret sistemi politikası, teşvik ve primler gibi uygulamalarda bulunması, çalışanların maddi yönden motive edecek çalışmalardan bazılarıdır. Bunun yanı sıra, yiyecek-içecek endüstrisindeki terfi olanaklarının azlığı özellikle eğitimli personelin işletmeden ayrılmasına neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetimin, çalışanları için kariyer ve terfi olanaklarına önem vermesi gerekmektedir.

İşletmeler tarafından bakıldığında, bu çalışmanın konusunu oluşturan iş değiştirme olgusu ekonomik açıdan incelendiğinde, işgören hareketliliğinin iki yönde olabileceği görülmektedir. İşgören çalışmakta olduğu işyerinden ayrılarak aynı sektörde, başka bir işletmede çalışmakta veya başka bir sektöre geçebilmektedir. İşgücü devri ise, bir işgören işten ayrıldığında ortaya çıkmakta ve işten ayrılan çalışanın yerine yeni birisinin bulunması zorunluluğu da, organizasyon açısından önemli bir sorun olmaktadır. Öte yandan yeni işgörenlerin işe alınmalarında, seçim ve eğitim maliyetleri nedeniyle yöneticilerin ilgisini çeken konu haline gelmektedir.

İşgören devir hızının yüksek olduğu işletmelerde maliyetlerin artacağı göz önüne alınırsa, işletmelerin iş güçlüğüne neden olan etkenler üzerinde önemle durması gerektiği sonucu ortaya çıkacaktır. Öte yandan işgören devir hızının yüksekliği maliyetleri arttırdığı gibi verimlilik üzerinde de olumsuz etkilerin oluşmasına neden olacaktır. İşgören devir hızının yüksek olması her şeyden önce zaman kaybına neden olacaktır. Zaman, işletmeler açısından hem çok önemli hem de kıt bir kaynak olduğundan işgören devir hızının yüksek oluşu bu kaynağın iyi kullanılmamasına neden olmaktadır.

Bu araştırmada, yiyecek-içecek işletmelerindeki işgörenlerin iş güçlükleri algıları, iş ve işyeri değiştirme eğilimi ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Bu araştırmadan sonra bu alana ilgisi olan araştırmacıların farklı demografik değişkenleri ve işe bağlılık, örgütsel bağlılık, güçlendirme gibi farklı faktörlerin personel devrini etkileyip etkilemediğini araştırmaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca konunun araştırılmasının sorunun çözüm yollarının da bulunması anlamına geleceğinden gelecekte bu yönde yapılacak araştırmaların kapsamının daha geniş tutulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKBULUT, Mete Türker (2008) “Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- AKDAĞ, Gürkan (2008), “İşletmeler Arasında stratejik İş Birlikleri: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- AKTAŞ, Ahmet (1995), Ağırhama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Akademi, İstanbul yayın ve eğitimcilik hizmetleri, Antalya
- ALTUNIŞIK, Remzi ve COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan Ve YILDIRIM Engin (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- AŞAN, Öznur, (2001). Yönetim ve organizasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. s.245.
- ATAK, Mehmet (2006), “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet içi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- AYDIN, Mustafa, (1986), “Çağdaş Eğitim Denetimi, Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık A.Ş. Ankara.
- AYDIN, Mustafa (1991), “Eğitim Yönetimi”, 3.Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- AYDIN, Mustafa (1998).”Eğitim Yönetimi”, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- AYVAZ, Zafer, (1992), “Gürültünün İşitme ve Diğer Sistemler Üzerindeki Etkileri”, Çevre Kirliliği ve Kontrolü, C.2, Ege Üniv., İzmir, s.143.
- BARON, R. ve Rodin, Judith (1978), “Perceived Control And Crowding Stress. In A. Baum, Singer, J. & Valine, S. (Eds.), Advances in Environmental Psychology.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982), “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, Ankara Üniv. Eğitim Fak. Yayın no:11, Ankara.
- BATIGÜN Ayşegül Durak ve ŞAHİN Nejat H. (2006), “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, s.32-45.
- BATMAN, Orhan (2008), “Otel İşletmelerinin Yönetimi”, 3. Baskı, Değişim Yayıncılık, İstanbul.
- BATMAN, Orhan, SOYBALI, Hüseyin (2009), “Otel İşletmeleri”, Editörler: Demirkol, Ş., B. Zengin, Turizm İşletmeleri, Değişim Yayınlar, İstanbul.

- BEDİR, Eyüp (1995), “Çalışma İlişkilerinde İşçi Devrinin Teorik Yapısı ve Ankara Bölgesi Özel Sektör Madeni Eşya Sanayiinde Analizi”, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Gazi Üniversitesi, İİBF, Ankara.
- BİLGİN, Nuri (1985), “Çevre Psikojisi”, Ege Üniv.Basımevi, İzmir, s.32.
- BİNBAŞIOĞLU, Cavit (1983), “Eğitim Yöneticiliği”, Binbaşoğlu Yayınları, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun, (1990), “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Erzurum:Atatürk Ün. Yayınları.
- BLUEDORN Allen; 1995 “A Taxonomy of Turnover”, Academy of Management Review, No:3,
- BÖLÜKOĞLU İlhan (1988), “Kitleye Yönelik Yiyecek ve İçecek Hizmet İşletmelerinde Optimizasyon”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- BRASS, Davis James "Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance". Administrative Science Quarterly, 26 (1981): 331-348.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2003), “Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama”, Pegem A. Yayıncılık, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2008), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Pegem Akademi, 14.Basım, Ankara.
- CAN, Halil (1992), “Organizasyon ve Yönetim”, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin (2001), “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi.
- CANRUH Yurten (1998), “İşgücü Devri ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İşgücü Devrini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CANRUH, Yurten (1998), “İşgücü Devri ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İşgücü Devrini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması” Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- CASSIDY, Tony (2000). “Stress, Healthiness And Health Behaviors: An Exploration Of The Role Of Life Events”, Daily Hassles, Cognitive Appraisal And The Coping Process. Counseling Psychology Quarterly, Cilt:13, Sayı:3, s.93-311.
- CHERRINGTON, David (1983), “The Management of Human Resources”, Allyn and Bacon 3.rd Edition, Boston.
- CHESER, Raymond N. (1998), “The Effect Of Japanese Kaizen On Employee Motivation in U.S. Manufacturing”, International Journal of Organizational Analysis, July, Cilt: 6, Sayı:3.

- COMMBS, Phillip .H. (1979), “Eğitim Planlaması Nedir?”, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- CROSS, Susan E. and Laura Madson. 1997. "Models of the Self: Self-Construals and Gender." Psychological Bulletin 122:5-37.
- ÇETİNKANAT, Canan (2000), “Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu”, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇINAR, Sibel (2004), “Turizm İşletme Belgeli Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlama ve Fiyatlandırma: İstanbul Örneği”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DALLARYAN, Sezar (2001), “Yiyecek ve içecek yönetiminde toplam kalite yönetimi uygulaması ve İstanbul divan otel örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- DAVIS, Mack Parker (1954), “Problems Of The Public School Principals İn East Tennessee, University of Tennessee, New York.
- DEMİR, Nevzat (2007), “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- DEMİRKOL Şehnaz, (2004), “Turizm işletmeleri”, Editör: Şehnaz, Demirkol ve Burhanettin Zengin, Değişim Yayınları, Sakarya.
- DENİZER, Dündar (2005), “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-içecek Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DODD, Nancy G. ve Gangster, Daniel C. (1996). “The Interactive Effects Of Variety, Autonomy, And Feedback On Attitudes And Performance, Journal Of Organizational Behavior, idyJul., Cilt: 17, Sayı:4, 329-347.
- EFİL, İsmail (1999), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- EKİN, Nusret (1958), “İşçi Devrinin Nazari Esasları”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, İstanbul, Cilt:19
- ERDOĞAN, İlhan (1994), “İşletmelerde Davranış”, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ERİGÜÇ, Gülsün (1994), “Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları, Personel Devri Ankara İli Örneği”.Sağlık Kurumlar Yönetim Programı”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- ERKAN Necmettin (2000). “Ergonomi”, MPM, s.132.
- GARDNER, Burleigh Bradford (1950), “Human Relations in Industry. Chicago:Irwin.

- GOSS, David (1994), "Principles of Human Resource Management" Routledge, London, UK,
- GREGG, Russell T. (1957), "The Administrative Process", New York:Campbell-Gregg, Administrative Behaviour in Education, Harper.
- GÜÇLÜ, Nezahat "Stres Yönetimi" G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1 2001, s. 91-109
- GÜÇLÜOL, Kemal (1985), "Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar", Kadioğlu Matbaası, Ankara:
- GÜRSEL, Musa (2006), "Okul Yönetimi", Ankara:Eğitim Kitabevi, Genişletilmiş 6.baskı.
- GÜRSOY, Deniz (1995), "Yemek ve Yemekçiliğin Evrimi", Sofra Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş., İstanbul.
- HALİS, Mine (2007) "İlköğretim Okullarında görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Gaziantep Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Aralık, Gaziantep.
- HALL, Robert (1982) "The Importance of Lifetime Jobs in the v.s Economy", American Economic Review, No.72, USA, 1982, s.716 - 724. Hall,Inc, Englewood Cliffs.
- HICKS, Herbert G. (1979), "Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından", Turhan Kitabevi, Çev: Osman Tekok. Ankara
- HILLSDALE, NJ, (1978) The Urban Enviroment ss.145-190.Lawrence Erlbaum Associates.
- HİRA, İsmail (1998), "İşgücü Devrini ve Eğilimini Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- HOY, Wayne K. & MISKEL, Cecil G. (1978), "Educational Administration. New York:Random House.
- [HTTP://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/mev/mev_yon/](http://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/mev/mev_yon/), E.t: 10.05.2012
- [HTTP://www.psikiyatr.com/stress.html](http://www.psikiyatr.com/stress.html), E.t: 12.02.2012.
- [HTTP://www.turizmgazetesi.com/](http://www.turizmgazetesi.com/), E.t: 12.02.2012.
- ILO (1992), "Noise, Encyclopaedia of Occupational Health and Safety", Third (Revised) Edition, Geneva: s.1486.

- IVANCEVICH, John M. ve SMITH, Samuel (1981), "Identification And Analyses Of Job Difficulty Dimensions An Empirical Study", Ergonomics, Sayı:24, s.651-363.
- KARADENİZ, Altun Nuray (2005), "Catering İşletmelerinin Tesis Dışı Ziyafet Organizasyonlarında Uygulanan kalite Kontrol Sürecinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- KARASAR, N. (1999), Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KATZ, Daniel (1961), "Approaches to Managing Conflict Conflict Management in Organizations", Ann Arbor, Mich., Foundations for Research on Human Behavior.
- KESER, Aşkın (2006), "Çalışma Yaşamında Motivasyon", Alfa Aktüel Kitapevi, İstanbul
- KİTAPÇIOĞLU, Gül (2000), Bornova sağlık grup başkanlığı bölgesinde görev yapan ebelerin iş güçlüğü faktörlerinin belirlenmesi ve iş doyumu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık üzerine etkisi, Uzmanlık Tezi, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, s.44.
- KOÇAK, Nilüfer (1997), "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- KOÇAK, Nilüfer (1999), "Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- KOÇAK, Nilüfer (2004), "Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi", 2. Baskı, Detay Kitap
- KOONTZ, Harold D. ve DONNELL, Cyrill J. (1964). Principles of Management. New York:Mc Graw Hill.
- KREITNER, Robert ve KINICKI, Angelo (2004), "Organizational Behaviour", New York:McGraw Hill Companies,Inc.
- KÜÇÜKASLAN, Aslı (1994), İstanbul telefon baş-müdürlüğünde çalışan telefon operatörlerinin stres-iş doyumu ilişkisinin incelenmesi. İstanbul: M.Ü.,S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ss. 20-29.
- KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI, "Resmi Veriler Katalogu", 31/12/2011
- LAVILLE, Antoine, (1976). L'ergonomie, Presses Universitaires de France, Paris, s.80.
- LIEBLER, Joan Gratto ve LEVINE Ruth Ellen, DERVITZ Hyman Leo (1984), "Management Principles for Health Professionals" ; Rockville, Md. : Aspen Systems Corp., USA, s.124-125.
- LIKERT, Rensis A. (1959). "A Motivational Approach to Modified Theory of Organization". NewYork: Modern Organization Theory.

- LYONS, Thomas F. (1971), "Role Clarity, Need For Clarity, Satisfaction, Tension and Withdarawal", Organizational Behavior and Human Performance, Cilt:6, s.99-110
- MAITLAND, Ian (1997), "Motivating People, Institue of Personnel and Development, USA.
- MET, Ömer (2005), "Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaştırma Stratejileri, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:10.
- MOORE, Herold Emerson (1966). "The Administration of Public School Personel", The Center for Applied Research in Education, New York.
- MORPHET, Edgar Leroy ve JOHNS, Roe Lyell (1959), "Educational Administration", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MUCUK, İsmet (1995), "Modern İşletmecilik", Der Yayınları, 6.Baskı İstanbul.
- MULLINS, J. Laurie, (1995), Hospitality Management A Human Resource Approach, Pitman Publishing
- OLALI, Hasan ve Meral Korzay (1993), "Otel İşletmeleri", 2.Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- OLUÇ, Mehmet (1978), "İşletme Organizasyonu ve Yönetimi", İstanbul, Duran Ofset, s.126
- ONARAN, Oğuz, (1971), "Örgütlerde Karar Verme", Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No:321, Ankara
- ÖNGEL, E. (1983). A Review of Research Concepts For Practitioners of The Social Sciences. Riyadh: Institue of Public Administration.
- ÖZDEN, Yüksel, (1996). Okullarda Katılımlı Yönetim. Ankara:Eğitim Yönetimi, Pegem Yayınları.
- ÖZGEN, Işıl (2000), "Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Kuruluş ve İşletme Aşamalarında Menü", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3.
- ÖZKOÇ, Aziz Gökhan (2006), "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Üretim Fonksiyonlarının İncelenmesi, Bilgilerin Etik Açıdan Değerlendirilmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- ÖZLEYEN, Gülçin, (2005), "Fast-food İşletmelerinde Tüketici Davranışları Analizi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- PARK, Cheol (2004), "Efficient Or Enjoyable Consumer Values Of Eating Out And Fast Food Restaurant Consumption In Korea. International Journal Of Hospitality Management, Cilt. 23, s.87-94.

- PELTZ, Donald C. (1952), "Influence; A Key to Affective Leadership in The First Line Supervisor. California. Personnel.
- PFIFNER, John Mc Donald ve Peresthus,R.V. (1960), "Public Administration", New York:Ronald Press.
- PIERCE, Jon L. ve DUNHAM, Randall B. (1976), "Task design: a literature review. The Academy of Management Review, Cilt: 1, Sayı:4, s.83-97
- PRICE, James (1981), "A Causal Model of Turnover for Nurses", Academy of Management Journal, Cilt:22.
- RELLER, Theodore ve MORPHET, Edgar L. (1962), "Comperative Education Administration", Prentice
- RONKEN, Harriet O. ve LAWRENCE, Paul R. (1952). "Administering Changes", Boston: Harvard Graduate School of Business.
- SEYMEN, Oya (2001), "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması", Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:2, s.67-72.
- SIMON, Herbert A. (1958), "Administrative Behaviour", New York: Mac Millan.
- SÖKMEN, Alptekin (2001), "Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek-İçecek Yönetimi," Detay Yayıncılık, Ankara.
- SÖKMEN, Alptekin (2003), "Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek-İçecek Yönetimi," Detay Yayıncılık, Ankara.
- ŞENCAN, Hüner (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. 1.Baskı, Seçkin Yayınevi. Ankara
- TANNENBAUM, Robert (1950), "Managerial Decision Making", New York: Journal of Business.
- TAŞKIN, Engin (1997), "Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması)", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık, Balıkesir.
- TAYMAZ, Haydar (2003), "Okul Yönetimi", Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TAYMAZ, Haydar (2009), "Okul Yönetimi", Pegem Akademi, 9.baskı, Ankara.
- TINAR, Mustafa Yaşar (1989). Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılması, 2.Erg. Kong., M.P.M. Yay.
- TOPLU, Delya Berna (2010) "Resmi ve Özel Lise Yöneticilerinin İş Güçlüğü ve İş Tatmini Durumları" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Mayıs, İstanbul.

- TORTOP, Nuri (1990). Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, TODAİE Yayını, Ankara.
- TUNCCEL, Mine, (2000), “Fast Food (Hızlı Yemek) Sisteminin Türk Mutfağına Uyarlanması ve Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- TÜRK, Sezai (2007), “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini”, Gazi Yayınevi, Ankara.
- TÜRKSOY, Adnan (2002), “Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi”, Genişletilmiş 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- TÜTÜNCÜ, Özkan (2001), Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi, Turhan Kitabevi, Ankara
- TÜTÜNCÜ, Özkan, Mahmut Demir, (2002), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketliliğinin Analizi, Turhan Kitabevi, Ankara-2002.
- ULUATAM, Özhan, Vergi Hukuku, Seçkin Yayınları, Ankara, 1995
- URAL, Ayhan ve KILIÇ İ. (2006), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 12.0 For Windows), Detay Yayıncılık, Ankara.
- VELİCANGİL, Sıtkı (1987), “Endüstri Sağlığı ve Meslek Hastalıkları”, İSGÜM Basımevi, Ankara, s.239.
- YAVUZ, Hasan (2007), “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamlarını Etkileyen Faktörler: Sakarya Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, Sakarya.
- YILMAZ, Yasar (2004), “Konaklama Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YÜKSEL, İhsan (1997). “İş Gücü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analiz”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, Ankara, s. 2-54.
- YÜKSEL, Öznur (1997), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

EK 1: Çalışmada Kullanılan Anket

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, “İşletmelerde İş Güçlüklerinin İşgücü Devir Hızına Etkisi” konulu bir yüksek lisans tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bu bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu bakımdan isim belirtmenize ge-

rek yoktur.

Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her bir ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı biçimde ve samimi olması araştırmanın amacına ulaşmasında da önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu bakımdan desteklerinizi esirgemeyeceğinize olan inancımızla, katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyor çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

Hamide SALHA

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Orhan BATMAN

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi – SAKARYA

Not: Bu anketi cevaplamanız en fazla 3 dakikanızı alacaktır..!

Kesinlikle Katılıyorum ⑤ Katılıyorum ④ Kararsızım ③ Katılmıyorum ② Kesinlikle Katılmıyorum ①

Hamide SALHA, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
İletişim: 05305279599 E-Mail: hamide_salha@mynet.com

<u>1. LÜTFEN AŞAĞIDA VERİLEN İFADELERLE İLGİLİ OLARAK SİZE EN UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.</u>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1) Diğerlerinin işi benim işime bağlıdır, bu nedenle diğerlerinden önce bitirmem gerekir.	⑤	④	③	②	①
2) İşim başkalarının işine bağlıdır, bu nedenle önce onların işlerini bitirmeleri gerekir.	⑤	④	③	②	①
3) Arkadaşlarıma ve akrabalarıma, çalıştığım işletme için, çalışılacak önemli bir kurum olarak övgüyle söz ediyorum.	⑤	④	③	②	①
4) Mesleğim, kurum dışı insanlara da zaman ayırmamı ve iletişimde bulunmamı gerektirir.	⑤	④	③	②	①
5) İşimi iyi yapabilmem için gereken bilgi zamanında verilmektedir.	⑤	④	③	②	①
6) İşim, basittir ve görevleri olarak karmaşık olmayan açık görevlerden oluşur.	⑤	④	③	②	①
7) Mesleğim oldukça fazla bilgi sunma, düşünme, analiz ve birden fazla konuya yoğunlaşmamı gerektirir.	⑤	④	③	②	①
8) Mesleğim farklı sorunlarla uğraşmayı gerektirir. Bu nedenle yaratıcı olmam gerekir.	⑤	④	③	②	①
9) Çalışma ortamımız ve kullandığımız araç-gereçler rahatımız düşünülerek tasarlanmıştır.	⑤	④	③	②	①
10) İş yeri temizliği (lavabo ve tuvaletler dâhil) tam olarak ve zamanında yapılmaktadır.	⑤	④	③	②	①
11) Kullandığımız araç ve gerecin bakımı konforumuz için noksansız olarak yapılmaktadır.	⑤	④	③	②	①
12) İş yerimde havalandırma, ısıtma ve nemlendirme açısından konforumuz düşünülmüştür.	⑤	④	③	②	①
13) İşim sağlık sorunlarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmamıza neden olmaz.	⑤	④	③	②	①
14) İşim, yetenek ve becerilerimi kullanabilme ve geliştirme olanakları sunar.	⑤	④	③	②	①
15) İş yükümü ağır buluyorum.	⑤	④	③	②	①
16) İşim hızlı olmamı ve çok çalışmamı gerektiriyor.	⑤	④	③	②	①
17) İşimin dışındaki faaliyetler ile görevler yorucu ve zaman almaktadır.	⑤	④	③	②	①
18) Yaptığımız iş genellikle ilginç ve heyecan vericidir.	⑤	④	③	②	①
19) Çok sayıda farklı görev almam, birçok alanda performans göstermem gerekiyor.	⑤	④	③	②	①
20) İşimiz başkalarının yaşamını etkiler ve toplum tarafından önemli olarak kabul edilir.	⑤	④	③	②	①
21) Performansım hakkında doğrudan ve kesin sonuçlar edinebilirim.	⑤	④	③	②	①
22) Yapacağım işi nasıl planlayacağım konusunda kendi kararlarımı kendim verebiliyorum.	⑤	④	③	②	①

23) İşimle ilgili inisiyatif kullanabiliyorum ve ilgili kararları verebiliyorum.	5	4	3	2	1
24) İşimi yaparken istediğim yöntemi belirleme konusunda serbest davranabiliyorum.	5	4	3	2	1
25) Görev dağılımları, çalışanların niteliklerine uygun ve adil yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
26) Yöneticiler, ceza ve ödüllerde adil ve tarafsız davranmaktadır.	5	4	3	2	1
27) Çalışmalarımız takdir edilmekte ve zamanında ödüllendirilmektedir.	5	4	3	2	1
28) Yöneticiler, sorgulamaktan çok rehberlik yapmaktadır.	5	4	3	2	1
29) Kurumumuzdaki yöneticiler, diğer çalışanlar tarafından kendilerine sunulan fikirleri dikkate alırlar.	5	4	3	2	1
30) Kurum tarafından işgörenlere kendilerini geliştirme olanakları sunulmaktadır.	5	4	3	2	1
31) Kararlara katılmaya, fikir beyan etmeye ve öneriler sunmaya teşvik edilmekteyiz.	5	4	3	2	1
32) Arkadaşlarımızla, genellikle, kişisel sorunlarımızı tartışmaktan çekinmeyiz.	5	4	3	2	1
33) İşimde başka insanlarla karşılaşma ve başka insanları tanıma şansım vardır.	5	4	3	2	1
34) Beraber çalıştığım insanlar dikkate değer ve cana yakın insanlardır.	5	4	3	2	1
35) Kurumda üst ve astlar arasında yeterince iletişim mevcuttur.	5	4	3	2	1
36) Bireysel sorunlarımız yönetim tarafından dikkate alınıp çözümler üretilmektedir.	5	4	3	2	1
37) Kuruma ait duyurular tüm personele zamanında iletilmektedir.	5	4	3	2	1
38) Yerine getirmem gereken bürokratik işlemler işimi güçleştirmektedir.	5	4	3	2	1
39) Mesai saatlerinin sık sık değişmesi bende stres yaratıyor.	5	4	3	2	1
40) Sorun çıkaran müşterilere karşı bir şey yapamamak moralimizi bozmaktadır.	5	4	3	2	1
41) Görevi ve sorumluluklarımın ne olduğu konusunda çoğu zaman belirsizlik içindeyim.	5	4	3	2	1
42) Sıklıkla, yapmakla yükümlü olduğum şeyin ne olduğunu açıkça anlamadan çalışıyorum.	5	4	3	2	1
43) Bu kurumda, inanıyorum ki, bir şeyin yapılacağı söylenirse o yapılır.	5	4	3	2	1
44) Yaptığım işle kurumun önemli amaçlarına ciddi katkılarda bulunmaya teşvik edildiğimi hissediyorum.	5	4	3	2	1
45) Şimdiki işimi bırakamayacak kadar güçlü bağlar hissediyorum.	5	4	3	2	1
46) İşimi kaybetme endişesi duymuyorum.	5	4	3	2	1
47) Genellikle işimden koptuğumu hissediyorum	5	4	3	2	1
45) Şimdiki işimi bırakamayacak kadar güçlü bağlar hissediyorum.	5	4	3	2	1
46) İşimi kaybetme endişesi duymuyorum.	5	4	3	2	1
47) Genellikle işimden koptuğumu hissediyorum.	5	4	3	2	1
48) Bu işime devam etmemeyi ve/veya bu işten ayrılmayı sıklıkla düşünüyorum.	5	4	3	2	1
49) Başka bir işletme veya iş kolunda, kabul edebileceğim başka bir iş bulamam.	5	4	3	2	1
50) Bu işimden yakın bir zamanda ayrılmayı planlıyorum.	5	4	3	2	1
51) Daha uzun yıllar bu işte çalışacağımı düşünüyorum.	5	4	3	2	1

Demografik Özellikler

Çalıştığınız Bölüm ve Pozisyonunuz?

A) () Servis () Mutfak () Bar () Banket () Bulaşıkhanesi
() Diğer

B) () Komi () Garson () Barmen-Barmaid () Şef Garson () Aşçı
Yardımcısı () Aşçı (Şef)
() Restoran Müd. Yard. () Restoran Müd. () Bulaşıkçı () Diğer

Eğitim Durumunuz? () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

Cinsiyet ? () Kadın () Erkek

Yaşınız ? () 18-22 yaş () 23-27 yaş () 28-32 yaş () 33-37 yaş

<input type="checkbox"/> 38-42 yaş	<input type="checkbox"/> 43 ve/veya yukarısı yaş						
Sektördeki deneyim süreniz (Toplam- yıl olarak) ?	<input type="checkbox"/> 2 veya daha az yıl	<input type="checkbox"/> 3-5	<input type="checkbox"/> 6-8	<input type="checkbox"/> 9-11	<input type="checkbox"/> 12 ve üzeri		
Mevcut İş Yerinizde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 ve/veya daha az yıl	<input type="checkbox"/> 2-4 yıl	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 6-8 yıl	<input type="checkbox"/> 8-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10 ve/veya daha fazla yıl	
Turizm eğitimi aldınız mı?	<input type="checkbox"/> hayır	<input type="checkbox"/> evet	<input type="checkbox"/> turizm sertifikası	<input type="checkbox"/> turizm lisesi	<input type="checkbox"/> turizm üniversitesi		
Personel sayınız (kişi) ?	<input type="checkbox"/> 1-9	<input type="checkbox"/> 10-24	<input type="checkbox"/> 25-49	<input type="checkbox"/> 50-99	<input type="checkbox"/> 100-149	<input type="checkbox"/> 150-249	<input type="checkbox"/> 250 ve üzeri

Bilimsel Bir Çalışmaya Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz !!!

ÖZGEÇMİŞ

16 Ekim 1986 İstanbul doğumlu olan Salha, İlk ve orta öğrenimini burada tamamlamıştır. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nü tamamlayarak aynı üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2010 yılında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Özellikle ön lisans ve lisans eğitimi süresince çeşitli turizm işletmelerinde yiyecek-içecek departmanlarında çeşitli seviyelerde görevler alan Salha, halen Ataköy Otelcilik A.Ş. işletmesinde satış departmanında çalışmaktadır.