



Derleme Makale (Review Article)

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNE YÖNELİK KAVRAMSAL BİR İNCELEME (A CONCEPTUAL STUDY ON THE
EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES PRACTICES ON EMPLOYEE ATTITUDES AND
BEHAVIOURS IN FOOD AND BEVERAGE ESTABLISHMENTS)**

Mehmet DÜZGÜN^{1*} (orcid.org/ 0000-0003-4318-0729)

¹Milli Eğitim Bakanlığı, Hacı Muzaffer Bakbak M.T.A.L, Yiyecek İçecek Hizmetleri Bölümü, Gaziantep, Türkiye

Özet

Yiyecek içecek işletmeleri rekabet şartlarının oldukça yoğun olduğu bir ortamda hizmet sunmaktadır. Rekabet koşulları ile birlikte çalışma koşulları nedeni ile yiyecek içecek işletmelerinin örgüt amaçlarıyla uyumlu olarak insan kaynakları uygulamalarını iç ve dış çevre ile uyumlu olarak stratejik bir nitelikte sürdürmelerini gerekmektedir. Bununla birlikte kapsamda söz konusu işletmelerin en önemli üretim faktörü emek, dolayısıyla da insan kaynağıdır. Bu kapsamda yiyecek içecek işletmelerinde stratejik insan kaynakları bağlamında araştırma eğilimlerin belirlenmesi ve araştırmaların etkilerinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen çalışmada ilgili araştırmaların bulunması ve eleştirel olarak değerlendirilmesi için sistematik literatür tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda ulaşılan araştırmalarda kullanılan araştırma desenleri, uygulandığı kişi sayısı ve çalışan tutumlarına etkisi ulaşılan araştırma sonuçları üzerinden ortaya konulmuştur. Ulaşılan sonuçlara göre yiyecek-içecek işletmelerinde stratejik insan kaynakları uygulamalarının bireysel düzeyde iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet gibi çalışanların performansını doğrudan etkileyecek unsurlar çevresinde şekillendirilmesi performans, kârlılık ve yaşam süresi gibi hususlar bakımından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Yiyecek İçecek İşletmeleri, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Tutumları

Abstract

Food and beverage businesses provide services in an environment where competition conditions are very intense. Due to the competition conditions and working conditions, food and beverage businesses need to maintain their human resources practices in a strategic manner in line with the internal and external environment in line with the organisational objectives. However, in this context, the most important production factor of these enterprises is labour and therefore human resources. In this context, a systematic literature review method was used to find and critically evaluate the relevant researches in the study conducted to determine the research trends in the context of strategic human resources in food and beverage businesses and to reveal the effects of the researches. In this direction, the research designs used in the researches, the number of people applied and the effects on employee attitudes were revealed through the research results. According to the results, it is important to shape strategic human resources practices in food and beverage businesses around elements that will directly affect the performance of employees such as job satisfaction, motivation, organisational commitment and organisational justice at the individual level in terms of performance, profitability and life span.

Keywords: Food and Beverage Firms, Strategic Human Resources Management, Employee Attitudes

Giriş

Yiyecek içecek işletmelerine yönelik artan talebin yanında gastronomi turizminin de önem kazanması ile birlikte söz konusu işletmelerde insan kaynakları yönetimi daha da önemli bir nitelik kazanmıştır. Çünkü söz konusu işletmelerde üretilen ürün ya da hizmetlerin kalitesi büyük oranda insan kaynağına dayalıdır. Bununla beraber insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığı ile yiyecek işletmeleri nitelikli insan kaynağına erişip onlardan azami düzeyde faydalanarak rekabet açısından stratejik bir avantaj sağlayabilirler. Turizm sektöründe çalışma koşulları yoğun stres, değişken ücret politikaları ve uzun çalışma saatlerinden etkilenmektedir. Söz konusu bu durum yüksek düzeyde işgören devir hızını beraberinde getirmekle birlikte çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık hususlarını da olumsuz etkileyebilmektedir (Baum, 2006; Kuşluvan, 2003).

*Sorumlu yazar: duzgunsmehmet@gmail.com

DOI: 10.33083/joghat.2023.330

Kaynak temelli yaklaşıma göre, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklarla donatılmış kuruluşlar, önemli ölçüde sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilir (Barney, 1991; Grant, 1996). Söz konusu rekabet avantajının sağlanması konusunda temel olarak insan kaynakları yönetiminin firmaların rekabet edebilirliğine nasıl katkıda bulunduğu ortaya konulması gerekmektedir. Bir organizasyonun uyguladığı stratejilerin her çalışan üzerinde farklı etkileri olabilir. Çalışanların örgütün stratejisine yönelik tutumları, bir örgütsel stratejinin başarısında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkması mümkündür. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimine ilişkin plan ve politikalar işletme stratejisi ile uyumlu olmak durumundadır. Hem işletme stratejisinin hem de insan kaynakları stratejisinin yiyecek içecek işletmeleri açısından çalışma koşulları, çalışma ortamı ve bireysel performans temelinde şekillendirilmiş olması söz konusu işletmelerin yaşam ömrünü olumlu olarak etkileyeceği açıktır. Bununla birlikte yiyecek içecek sektöründeki yoğun rekabet ortamı dikkate alındığında yiyecek içecek işletmelerinde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının hem organizasyonun rekabet gücünü hem de çalışanların başarısını olumlu etkileyecek bir perspektif üzerinden gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve mesleki tükenmişlikleri stratejik anlamda oldukça önemlidir. Dolayısıyla örgütsel seviyedeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bireysel seviyede çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkileyerek firma seviyesindeki örgütsel üretkenlik, finansal performans gibi sonuçlar üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu bağlamda stratejik açıdan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi hususları temel alan insan kaynakları uygulamalarının sonuçları nasıl etkilediğinin incelenmesi yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine yol gösterebilir. Daha açık olarak ifade etmek gerekir ise mevcut çalışmanın amaçları yiyecek içecek işletmelerinde stratejik insan kaynakları bağlamında nasıl uygulamaların gerçekleştirildiğine dair genel bir bakış sağlamak, araştırma eğilimlerini belirlemek ve araştırmaların etkilerini ortaya koymak olarak sıralanabilir.

Kavramsal Çerçeve

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yönetim; planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarının örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için düzenlenmesidir. Söz konusu fonksiyonların gerçekleştirilmesi ise insan kaynağı ile mümkündür (Efil, 1998: 2). İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun çalışan kaynağının temin edilmesi, istihdamı, yönetim ve eğitimi ile ilgili faaliyetleri temsil etmek amacıyla yürütülen faaliyetlerdir. Söz konusu faaliyetler ise genel anlamda örgütsel performansı artırmak için maksimum değere sahip olacak şekilde tasarlanır (Solnet, 2013: 4). Teknolojideki ilerlemelerin hizmetlere yönelik bir takım yansımaları ortaya çıkmış olsa da hizmet sektörü hâlihazırda daha fazla insan sermayesi gerektirmeye devam etmektedir. Yüksek çalışan devir hızına sahip olan işletmeler rekabetçi bir ortamda başarılı olmak için etkili bir insan kaynakları yönetimi sistemi uygulamak durumundadırlar (Lu vd. 2015: 857). Yiyecek içecek işletmelerinde sürdürülen insan kaynakları faaliyetleri, doğru yönetildiği takdirde işletme performansını önemli ölçüde etkileyebilir. İşe alma süreçlerinden başlamak üzere insan kaynakları faaliyetlerinin doğru bir şekilde sürdürülememesi çalışan uyumsuzluğu, düşük performansı, iş fırsatlarının kaybı ve yüksek çalışan devri gibi birçok olumsuzluğu beraberinde getirir (Durrani ve Rajagopal, 2016: 2).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmek adına sahip oldukları insan kaynağını etkin ve verimli bir biçimde koordine etmesini ortaya koyan bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda işletmelerin önceden belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi için geleneksel insan kaynakları yönetiminden farklı olarak stratejik insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları yönetimin fonksiyonları çevresel koşullar ve işletme stratejileri şemsiyesi altında bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilir (Özçelik ve Doğan, 2021: 290). Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının stratejik hedefler doğrultusunda şekillendirilmesi olarak da görülebilir. Bu bağlamda dinamik koşullar altında insan kaynakları yönetiminin durağan bir nitelikte olmasından ziyade proaktif bir yaklaşımı benimsemesi stratejik bir yaklaşım ile mümkündür (Yeşilkuş vd. 2021: 3051). Bu doğrultuda iş hedeflerini belirleme ve gerçekleştirmenin stratejik rolüne vurgu yaparak, organizasyonun tüm girişimcilik işlevlerini insan kaynakları yönetimi ile entegre etmeye odaklanır (Davidson vd. 2021: 501).

Voon (2012), yapmış olduğu araştırmasında müşterilerin yüksek kaliteli ihtiyaçlarını ve artan taleplerini karşılamak için sunulan hizmetleri ve hizmet çeşitliliğinin en etkili rekabet araçları olduğunu vurgulamıştır. Geleneksel anlamda insan kaynakları yönetimi, insan sermayesinin yönetimini kolektif ve tutarlı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin temel amacı, yöneterek örgütsel

performansı geliştirmek olmuştur (Cho vd. 2013: 26). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında gerçekleştirilecek başarılı uygulamalar, işletmelerin stratejik başarısına kritik katkılar sağlayabilir. İnsan kaynakları yönetimine stratejik anlamda odaklanma, ilk olarak Fombrun vd. (1984), tarafından yapılan çalışma ile akademik literatürde ortaya çıkmıştır. Daha sonra Wright ve McMahan (1992), yapmış oldukları çalışmalarında insan kaynakları yönetiminin teorik perspektiften stratejik anlamda oldukça önemli bir faktör olarak değerlendirmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyon çatısı altında yer alan ve insan kaynağını doğrudan etkileyen tüm karar ve uygulamaları ifade eder (Shahnawaz, 2006: 171). Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için planlanan insan kaynakları faaliyet modeli olarak tanımlanmıştır (Wright ve McMahan 1992: 300). İyi organize edilmiş personel alımı ve seçimi hayati olmaya devam ederken, stratejik insan kaynakları yönetimi aynı zamanda bireysel anlamda çalışanlara ve firmaya önemli faydaları olan personeli elde tutmaya yönelik yönetim faaliyetlerini de kapsar. Stratejik insan kaynakları uygulamasının kullanımı, personel eğitimi, iletişim yönetimi, işe alım ve istihdam işlemleri ile firmanın tüm alanlarında personelin elde tutulmasına yardımcı olan fayda paketleri oluşturabilir (Miller, 2006: 100).

Yöntem

Strateji bir organizasyonun uzun vadede belirlenen amaçlara ulaşması amacıyla izlenen yoldur (Hussey, 1999: 1). Örgütsel strateji ise örgütsel amaçlara ulaşılabilmesinde işletme yönetiminin hareket tarzını ifade eder. Bu bağlamda ulaşılması istenen hedefler için izlenecek stratejiler ortaya konulur (Thompson ve Strickland, 1992: 2). Yiyecek içecek işletmeleri rekabetin yoğun olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu işletmelerin sürdürdüğü faaliyetler kapsamında en önemli üretim faktörü emek dolayısıyla da insan kaynağı en başta gelmektedir. Rekabet koşullarının getirdiği zorluklar ile birlikte söz konusu işletmelerdeki zorlu çalışma koşulları yiyecek içecek işletmelerini örgüt amaçlarıyla uyumlu bir şekilde insan kaynakları uygulamalarını iç ve dış çevre ile uyumlu stratejik bir nitelikte sürdürmelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla yiyecek içecek işletmelerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve mesleki tükenmişlik konularındaki yaklaşımları örgütsel ve bireysel başarı için kritik derecede önemlidir. Bu anlamda bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yiyecek içecek işletmelerinin bireysel düzeyde iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, algılanan adalet gibi hususlarda karşılaştıkları sorunlar ve problem durumları literatürde yapılan araştırma sonuçları üzerinden ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında ilgili araştırmanın bulunması ve eleştirel olarak değerlendirilmesi için sistematik literatür tarama yöntemini kullanılmıştır. Sistematik bir incelemede, araştırma sorusunu cevaplamak için kriterleri karşılayan içeriği belirlemek için makale dâhil etme ve hariç tutma protokollerinden yararlanılır (Snyder, 2019). Bu doğrultuda ulaşılan araştırmalarda kullanılan araştırma desenleri, nicel desende tasarlanan araştırmaların uygulandığı kişi sayısı ve çalışan tutumlarına etkisi ulaşılan araştırma sonuçları üzerinden ortaya konulmuştur. Bunun yanında yapılan bu araştırma etik kurul izni gerektirmeyen araştırmalar sınıfında yer almaktadır.

Bulgular

İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işinin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayıp karşılamadığına ilişkin algısından kaynaklanan duyguları ifade eder. Herzberg'in çift faktör teorisine göre memnuniyet; başarı, sorumluluk, ilerleme gibi motive edici faktörlere dayalı olarak elde edilirken, bu tür faktörlerin eksikliği ise tatminsizliğe sebep olur. Buna karşın hijyen faktörleri aracılığı ile (maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği ve statü gibi) tatminsizlik önlenemez ancak bu faktörler kendi başına iş tatminini sağlamaz (Herzberg, 1996). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışma ortamı işe yönelik duyulan memnuniyet duygusu, motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Eşitti ve Erdem, 2017: 477). Bu kısımda yurtiçinde yapılan araştırmalarda yiyecek içecek işletmelerinde iş tatmininin hangi kavramlar etrafında şekillendiği ulaşılan araştırma sonuçları üzerinden ortaya konulmuştur. İçigen ve Uzut (2012), yiyecek içecek departmanlarında görev yapan 112 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında çalışanların iş tatminlerinin orta seviyede olduğunu tespit etmişlerdir. Ulutaş (2021), yiyecek içecek işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında psikolojik dayanıklılığın ve öz yeterliğin iş tatmininin pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Kılınc vd. (2021), tarafından yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiş olduğu araştırma sonuçlarına göre yönetici koçluk davranışının iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamı etkilemektedir. Benzer biçimde Koçakgöl ve Koç, (2020), yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan işgörenlerin motivasyon seviyeleri ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Atçı vd. (2015), fast-food işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında

çalışanlar arası sorunların iş tatmini olumsuz yönde etkilediğini, çalışma koşullarındaki olumsuzlukların ise yaşam tatminini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Giritlioğlu ve Özlü (2017), yiyecek içecek üretiminde görev yapan 217 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada motivasyon seviyesinin iş tatmini yordayan faktörler arasında yer aldığını tespit etmişlerdir. Sökmen vd. (2021), tarafından yiyecek içecek işletmelerinde iş tatmini konu alan başka bir araştırmada ise 304 çalışan üzerinden ulaşılan verilere göre araşsal liderlik davranışı iş tatmini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir. Yılmaz ve Akay (2022), örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini konu aldığı araştırmalarını 403 yiyecek içecek işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Ulaşılan sonuçlara göre örgüt kültürü iş tatmini güçlü bir biçimde etkilemektedir. Cinnioğlu (2018), yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 409 çalışan ile birlikte gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber çalışanların ruhsal liderlik algıları ve iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Doğan ve Kayış (2022), 303 yiyecek içecek işletmesi çalışanı ile birlikte gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre iş tatmini ile problem çözme becerileri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğunu dolayısıyla iş tatmin seviyesi yüksek çalışanların problem çözme becerilerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Çakır ve Aybaş (2019), ise yiyecek içecek işletmelerinde ödül memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki etkisini konu aldıkları araştırmalarında 365 çalışan üzerinden ulaştıkları verilere göre psikolojik ödüllendirmenin iş tatmini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte üye olmaya devam etme veya ayrılma kararını etkileyen psikolojik bir durum olarak kabul edilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgütle olan ilişkisini de temsil etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları yerlere psikolojik anlamda bağlılıkla sonuçlanan ve işyerlerine yönelik hissettikleri aidiyet duygusunu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1996; Meyer vd., 1993). Örgütsel bağlılık, duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç bileşenden meydana gelmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın duygu ve isteklerinden, normatif bağlılık zorunluluklardan kaynaklanan bağlılığı, devam bağlılığı ise çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetli olduğunu düşünmesinden dolayı kaynaklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Salha ve Ulema (2020), yiyecek içecek işletmelerinde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu almış oldukları araştırmalarını İstanbul'da faaliyet gösteren 162 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Ulaşılan sonuçlara göre örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme faaliyetleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Polat (2022), yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 312 çalışan ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında duygusal emeğin işten ayrılma üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal emeğin ortaya çıkarabileceği stres gibi olumsuz durumların önüne geçilmesi için örgütsel bağlılığın işletmeler için oldukça önemli bir bariyer olarak değerlendirileceğini ortaya koymuştur. Benzer biçimde Sezgin ve Ünlüönen (2011), yiyecek içecek üretiminde görev yapan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artırılması için eğitimin oldukça önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Salha vd. (2016), tarafından Tekirdağ'da yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 370 çalışan üzerinde örgütsel bağlılığı konu alan başka bir araştırmada ise örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Eryılmaz vd. (2022), vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini konu aldıkları araştırmalarını Adana'da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde faaliyet gösteren 450 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Ulaşılan sonuçlara göre çalışanların vizyoner liderlik algıları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Öte yandan Çakar ve Özyer (2016), yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 158 çalışan ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Çalışan Motivasyonu

Motivasyon bireyi belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelten itici güçtür (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333). Örgütsel davranış çerçevesinde işgörenlerin bir kısmı içsel bir kısmı da dışsal anlamda motive olmaktadır. Bu anlamda yöneticilerin işgörenlerin hangi araçlar ile motive edebileceklerine yönelik politikaları belirlemeleri gerekmektedir. Dışsal motivasyon faktörleri sosyal ve örgütsel boyutta yardımseverlik, arkadaşlık, ücret eşitliği, kariyer imkanları ve iş güvencesi olarak sıralanabilir. İçsel faktörlere ise katılım, sorumluluk, bireyin yaratıcılığını sergilemesine imkan verilmesi gibi olanaklar örnek olarak verilebilir (Aslan ve Doğan, 2020: 292-293). Turizm işletmelerine yönelik yapılan bir araştırma sonuçlarına göre içsel motivasyon araçları dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olmakla birlikte motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi departman, yaş, cinsiyet ve çalışma süresi gibi değişkenler bakımından farklılık arz etmemektedir (Dündar vd. 2007: 117). Bununla beraber ödüllendirme sisteminin

varlığı çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemekte bunun bir sonucu olarak çalışanların verimlilikleri ve inovatif davranışları da desteklenmiş olmaktadır (Çetinkaya vd. 2018: 419). Bu bağlamda insan kaynakları uygulamaları bakımından ücret, ekonomik güvenlik, yükselme olanakları, işe verilen değer, statü, kararlara katılma, ödül sistemi gibi unsurlar çalışanların motivasyonlarını artırmada araç olarak kullanılabilir (Ergül, 2005). Giritlioğlu ve Özlü (2017), yiyecek içecek üretiminde görev yapan 217 çalışan üzerinde iş tatmini ve işgören devir hızını konu almış oldukları araştırmalarında iş tatmininin belirleyici unsurlarından birinin motivasyon faktörü olduğunu tespit etmişlerdir. Ayaz ve Aydın (2017), turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 250 çalışan ile birlikte nicel desende gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında çalışanların motivasyonlarının iş güvenliği, yöneticilerin yaklaşımları ve iş ortamının etrafında şekillendiği sonucuna ulaşmışlardır. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışma ortamı motivasyon kavramı ile yakından ilişkilidir. Çalışma ortamının çalışanların beklentileri ve özellikleri ile tam bir uyum içinde olması ve yapılan işe yönelik duyulan memnuniyet duygusu motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Eşitti ve Erdem, 2017: 477). Özdemir ve Demirci, (2021), yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların yüksek düzeyde motivasyon seviyesine sahip olmalarının işletme faaliyetlerine olumlu katkı sağlayacağını vurgulamışlardır. Bu bağlamda yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanabilmeleri kritik derecede önemlidir.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bir örgütteki kararların ve kaynak dağılımının adil olmasıdır. Çalışanların işyerindeki adalet ve adalet algıları onların tutum ve davranışlarını doğrudan etkiler. Ayrıca çalışanların adalet ve hakkaniyet algıları iş tatmini, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve azalan personel devir hızı ile de ilişkilidir (Potdar vd. 2019: 75). Örgütsel adalet: işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, elde edilen sonuçların adilliğini ifade etmekle birlikte ücret ile ilişkili olma eğilimindedir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet türleri ile karşılaştırıldığında, dağıtımsal adalet, belirli sonuçlara verilen tepkilere nazaran daha güçlü bir itibara sahip olmasından dolayı daha sonuçlar üzerinde daha fazla belirleyicidir (Cropanzano vd. 2002: 325). İşlemsel adalet, çalışanların iş sonuçlarını belirlemek için karar verme süreçleri ve örgütsel prosedürler dahil olmak üzere örgütsel süreçlere yönelik çalışanın adalet algısıdır. Özellikle çalışanların iş sonuçlarını etkileyen karar alma süreç ve prosedürlerine dahil olup olmadığı oldukça önemlidir (Colquitt, 2001; Cropanzano ve Schminke, 2001). Etkileşimsel adaletin ise bilgi adaleti ve kişilerarası adalet olmak üzere iki bileşeni söz konusudur (Holtz ve Harold, 2013). Bilgi adaleti, kararların nasıl verildiğine dair yeterli açıklama ve gerekçelerin kapsamlı açıklamalarıdır (Yamazaki ve Yoon, 2016: 1062). Kişilerarası adalet ise sonuçların belirlenmesinde yer alan tarafların insanlara göstermiş oldukları nezaket derecesidir (Fuchs ve Edwards, 2012: 41). Yiyecek içecek işletmelerinde örgütsel adaleti konu alan araştırmalarda bu bilgileri destekleler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Yazıcıoğlu ve Sarıkaya (2018), yiyecek içecek işletmelerinde 406 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ercik ve Çetinsöz (2021), ise yiyecek içecek işletmelerinde örgütsel adaletin iş performansına olan etkisini konu aldıkları araştırmalarını 295 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre etkileşimsel adalet iş performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

İşten Ayrılma Niyeti

Yapılan araştırmalarda yiyecek içecek işletmelerinde veya yiyecek içecek departmanlarında işgören devir hızının yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Lam ve Qui-Zhang 2003; Met ve Sarioğlu, 2010; Kuşlivan ve Kuşlivan, 2004; Tuna, 2007). İş gören devir hızının yüksek oluşu söz konusu işletmelere büyük miktarda bir maliyeti beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda yiyecek içecek işletmelerinin insan kaynakları yönetimi bağlamında işe alım ve işten ayrılma niyeti hususunda özellikle de nitelikli çalışanların kaybedilmemesi bakımından gerekli plan ve politikaları geliştirmeleri stratejik anlamda oldukça önemlidir.

Korkmaz vd. (2015), yiyecek içecek departmanlarında görev yapan 215 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Sökmen vd. (2021), yiyecek içecek departmanlarında görev yapan 304 çalışan ile birlikte gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre araçsal liderlik işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Cinnioğlu vd. (2019), turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 491 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Benzer biçimde Kendir (2020), yiyecek içecek departmanında görev yapan 232 çalışan üzerinde iş stresi ve işten ayrılmayı konu aldıkları araştırma sonucunda iş stresinin işten ayrılma arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Demir ve Olcay, (2020), yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 412 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında mesleki tükenmişlik düzeyinin işten

ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişleridir. Ulaşılan araştırma sonuçlarına göre tükenmişlik düzeyindeki artış işten ayrılma niyetini de artırmaktadır. Demirci ve Seçilmiş (2020), yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 378 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmasında ise rol stresi lider üye etkileşimi ve işten ayrılma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Ulaşılan sonuçlara göre rol stresi ve işten ayrılma ilişkisinde lider üye etkileşimi aracı rol üstlenmektedir. Ulutaş (2019), eşitlik hassasiyeti, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasını yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 150 çalışan ile birlikte gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Pekerşen vd. (2022) yiyecek içecek departmanlarında görev yapan 194 çalışan üzerinde örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini konu aldıkları araştırmalarında örgütsel sessizliğin alt boyutları ve işten ayrılma arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirlemişlerdir. Örucü vd. (2020), öz yeterlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini konu aldıkları çalışmalarında öz yeterlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Erdem vd. (2019), 270 restoran çalışanı ile birlikte gerçekleştirdikleri araştırmalarında iş yaşam dengesi seviyesine göre işten ayrılma niyetinin farklılık arz ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan Özer (2019), yiyecek içecek departmanlarında görev yapan 519 çalışan üzerin de iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri irdelediği araştırmasında çalışanların performans algılarının orta düzeyde ve işten ayrılma niyetlerinin ise düşük seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde Pekerşen (2020), araştırmasında yiyecek içecek işletmelerinde bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki Tükenmişlik

Tükenmişlik, yoğun çalışma temposu altında sürekli bir şekilde insanlar ile iç içe çalışan insanlarda görülen bitkinlik, umutsuzluk ve çaresizlik gibi olumsuz davranışlar şeklinde meydana gelen bir durumdur (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Maslach (1982), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Duygusal tükenme tükenmişliğin temel boyutunu oluşturmak ile birlikte bireysel anlamda duygusal ve fiziksel anlamda olumsuz yansımaları da beraberinde getirir (Maslach vd. 2001: 402).

İçigen ve Uzut (2012), yiyecek içecek departmanlarında görev yapan 112 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında çalışanların yükseğe yakın seviyede tükenmişlik sendromu yaşadığı tespit etmişlerdir. Erol ve Yazıcıoğlu (2019), tükenmişlik seviyesi iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri ele aldıkları araştırmalarını turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 454 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Ulaşılan araştırma sonuçlarına göre tükenmişlik düzeyinin iş performansı üzerindeki etkisinde rekreatif faaliyetler aracı rol üstlenmektedir. Cinnioğlu vd. (2017), işgören psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik seviyesi üzerindeki etkisini konu aldıkları araştırmalarında 370 çalışan üzerinden ulaştıkları bulgulara göre işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algıları ile tükenmişlik arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Öte yandan Özgen (2008), yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 110 çalışan ile birlikte gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında çalışanların düşük seviyede duyarsızlaşma ve tükenmişliğe sahip olduğunu belirlemiştir. Benzer biçimde Okat ve Koçak (2019), yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 230 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında çalışanların tükenmişlik seviyelerinin orta düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir.

Sonuç, Tartışma, Öneriler

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir nitelikte sürdürülmesi rekabette üstünlük sağlanması, örgüt performansının geliştirilmesi, eğitim ve geliştirme, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi birbirinin tamamlayıcısı olan politikaların hayata geçirilmesi anlamını taşımaktadır (Bayat, 2008: 74). İşletmelerin mali ve operasyonel başarısının önemli bir kısmı ise insanları etkili bir şekilde yönetmekten, onlara güvenli bir çalışma ortamı sağlamaktan ve ilerlemeye giden en iyi fırsatları veya yolları sağlamaktan ileri gelmektedir. En iyi çalışanları çekebilen ve elinde tutan işletmeler, rekabet açısından oldukça önemli bir operasyonel avantaja sahiptir (Meyer, 2002). Bu perspektife sahip olmayan uygulamalar neticesinde işgören kaybı ile birlikte işletme performansının yanı sıra her seferinde yeni işgörenlerin işe alınmasının zaman ve maliyet açısından bir çok olumsuzluğu beraberinde getirdiği bir ortamın oluşmasına sebep olabilir.

İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesinin yanında iç ve dış çevreden gelebilecek olası tehditlere karşı koyabilmesi yeterli ve ayırt edici kaynak ve yeteneklerin mevcudiyetine bağlıdır. Turizm sektörünün emek yoğun nitelikte olması ise bu sektörde rekabet eden firmaların kullanabileceği en stratejik veya ayırt edici kaynak türünün insan kaynakları olması sonucunu meydana getirmektedir (Garcia-Lillo vd. 2018: 1741). Öte yandan işletmelerde sürdürülen nitelikli insan kaynakları uygulamaları iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Koy, 2013: 18). Turizm işletmelerinin başarılı olması ise büyük ölçüde insan kaynağı ile

ilişkili olmasından dolayı çalışanlara yönelik işe alım, yönetim, eğitim, ödül ve kariyer sistemi uygulamaları stratejik insan kaynakları yönetimi bakımından kritik derecede önemlidir (Baum, 2007: 1383). Yiyecek içecek işletmeleri önemli ölçüde taklit ve ikame ile yoğunlaşmış yüksek düzeyde rekabet karakterize edilen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler (Barney, 1991). Bu bağlamda yiyecek içecek işletmeleri bakımından insan kaynağının, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasına yönelik önemli bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiği yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Barney, 1991; Nyberg vd. 2014). Hendry ve Pettigrew (1986), yapmış olduğu araştırmasında stratejik insan kaynakları yönetimini karakterize eden unsurları; personel yönetimine yönelik tutarlı yaklaşım, insan kaynakları faaliyetlerinin iş stratejileri ile uyumlu olması, çalışanların stratejik bir kaynak olarak görülmesi ve etkin bir planlama sisteminin var olması olarak sıralamıştır. Söz konusu unsurların temel alındığı insan kaynakları uygulamalarının ise çalışanların iş tatmini, yönetime güvenleri, organizasyonlarına yönelik psikolojik özdeşleşmeleri ve kuruluşlarında çalışmaya devam etme niyetleri ile pozitif yönde ilişkilidir (Madera vd. 2017: 50). Bunun yanında otel işletmeleri ile yiyecek içecek işletmeleri bakımından stratejik insan kaynakları uygulamaları firma verimliliğini olumlu yönde etkilemekte ve işten ayrılma oranlarını azaltmaktadır (Cheng-Hua vd. 2009).

Yapılan literatür taramasında ulaşılan araştırmalar bakımından ortaya konulan sonuçlara göre örgütsel bağlılığın yüksek oluşu ve iş tatminin yüksek seviyede olması işten ayrılma niyetini etkilemekte ve böylelikle işgören devir hızının düşük olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların motivasyon seviyeleri ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu yapılan bir çok araştırmada ortaya konulmuştur. Söz konusu işletmelerde çalışanların yüksek düzeyde motivasyon seviyesine sahip olmalarının işletme faaliyetlerine olumlu etkileri söz konusudur. Dolayısıyla ulaşılan araştırma sonuçlarına göre motivasyon seviyesinin iş tatminini yordayan faktörler arasında yer aldığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan liderlik davranışları yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler arasında gösterilebilir. İşten ayrılmaya yönelik olarak ise yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve liderlik yaklaşımlarının etkili olduğu çalışanların işten ayrılma davranışının bu faktörler etrafında şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde ödüllendirme sisteminin varlığı çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet kavramının ele alındığı çalışmalarda örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı ve iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların mesleki tükenmişliklerini konu alan araştırmalarda ise tükenmişliğin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucu tespit edilmiştir.

Ulaşılan araştırma sonuçlarından hareketle yiyecek içecek işletmelerinde stratejik insan kaynakları uygulamalarının bireysel düzeyde iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet gibi çalışanların performansını doğrudan etkileyecek unsurlar çevresinde şekillendirilmesinin söz konusu işletmelere yönelik performans, kârlılık ve yaşam süresi gibi hususları doğrudan etkileyeceği değerlendirilmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde stratejik insan kaynakları uygulamalarının küreselleşme, iş gücünde meydana gelen yapısal değişim ve iletişim unsurlarından bağımsız olmaması gerektiğini söylemek mümkündür. Bununla beraber yiyecek içecek işletmelerinde iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet hususlarının oluşumunu sağlayacak sosyal, kültürel ve ekonomik unsurların yapısal anlamda rolünü ortaya koyan araştırmaların yapılmasının söz konusu işletmelerin nitelikli insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirmelerine ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Sınırlıklar

Araştırma kapsamında yiyecek içecek işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalar incelenmiştir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren diğer işletme türleri araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Bunun yanı sıra sonraki araştırmalarda karşılaştırma yapılmasına imkân sağlayacağı düşüncesi ile yüksek lisans ve doktora tezleri ile birlikte konuya yönelik yurtdışında gerçekleştirilen araştırmalar kapsam dışında tutulmuştur.

Kaynakça

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P., (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Aslan, M., ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.

- Atçı, D., Çakıcı, A., ve Ertaş, Ç. (2015). Fast-Food çalışanlarının iş sorunlarının iş ve yaşam tatminlerine etkisi: Mersin şehir merkezinde bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 161-173.
- Ayaz, N., ve Aydın, A. (2018). Yiyecek ve içecek işletmelerinde iş motivasyonun hijyen davranışına etkisi: İşgörenler üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2), 287-301.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baum, T. (2006). *Human resource management in tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. London: Thomson.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Cheng-Hua, T., Shyh-Jer, C. ve Shih-Chien, F. (2009). Employment modes, high-performance work practices, and organizational performance in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 413-431.
- Cho, S. H., Song, J. H., Yun, S. C., ve Lee, C. K. (2013). How the organizational learning process mediates the impact of strategic human resource management practices on performance in Korean organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4), 23-42.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Diker, O. (2019). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 397-414.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Çakar, S., ve Özyer, K. (2016). Yiyecek-İçecek sektöründe örgütsel bağlılığın ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri: Alt boyutlar bağlamında bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 227-268.
- Cinnioğlu, H. (2018). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının ruhsal liderlik algılarının iş tatmin düzeyleri üzerine etkisi: İstanbul örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 113-131.
- Cinnioğlu, H., Salha, H., ve Yazıt, H. (2017). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi Tekirdağ örneği. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 45-58.
- Cropanzano, R. ve Schminke, M. (2001). Using social justice to build effective work groups. In Turner, M.E. (Ed.), *Groups at Work: Theory and Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 143-71.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., VE Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Çakır, O. & Aybaş, A. (2019). Yiyecek içecek sektörü çalışanlarının algıladıkları ödül tatmininin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik ödüllendirmenin aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 71-84.
- Çetinkaya, N., Şimşek, A., ve Aydın, A. (2018). Duygu işçilerinin perspektifinden hizmet inovasyon davranışı: Yiyecek-içecek işletmelerine ilişkin bir araştırma. VII. Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Davidson, C. G. M., McPhail, R., ve Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516.
- Demir, M., & Olcay, A. (2020). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of International Social Research*, 13(73), 988-1002.

- Demirci, B., & seçilmiş, C. (2020). Restoran işletmelerinde rol stresi ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(3), 228-238.
- Doğan, S., ve Kayış, T. (2022). Çalışanların problem çözme becerilerinde iş tatmininin rolü: Hatay ili yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 135-152.
- Durrani, A. S., ve Rajagopal, L. (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 145-151.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon (6. Baskı)*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Erdem, A., Unur, K., Şeker, F., ve Kınıklı, M. A. (2019). Restoran çalışanlarının iş yaşamı denge düzeylerine göre iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırılması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 709-724.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Erol., E. ve Yazıcıoğlu, İ. (2019). Tükenmişlik düzeyinin iş performansına etkisinde rekreatif aktivitelerin aracılık rolü: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 139-152.
- Eşitti, B., ve Erdem, S. H. (2017). Birey-örgüt uyumunun örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri: Yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 475-489.
- Ercik, C., ve Çetinsöz, B. C. (2021). Örgütsel adaletin iş performansı üzerine etkisi: Fırın çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 535-548.
- Erdil, O., Keskin, H., ve Deniz, E. (2001). Bir Maliyet Unsuru Olarak İşgücü Devir Hızı Oranlarının İşletmeler Açısından Önemi, 9. Ulusal Yönetim Organizasyonu Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Eryılmaz, G., Demirci, İ., ve Özdemir, F. (2022). Yiyecek-içecek işletmelerinde vizyoner liderlik modelinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Adana ili örneği. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 43-62.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., ve Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Fuchs, S. ve Edwards, M.R. (2012). Predicting pro - change behavior: the role of perceived organizational justice and organizational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59.
- Garcia-Lillo, F., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., ve Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). Mapping the “intellectual structure” of research on human resources in the “tourism and hospitality management scientific domain”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1741–1768.
- Giritlioğlu, İ., ve Özlü, B. (2016). Otel işletmelerinin yiyecek içecek ünitelerinde işgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işgören devir hızı algısı: Gaziantep ilinde şehir turizmüne hizmet sunan otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(43). 1847-1862.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Hendry, C. ve Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(5), 3-8.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the nature of man*. Ohio: World Publishing Company.
- Holtz, B.C. ve Harold, C.M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492-519.
- Hussey, D. E. (1999). *Strategy and Planning: A Manager's Guide*. Chichester, England: Wiley.

- İçigen, E. T., ve İsmail, Uzut. (2012). Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının mesleki tükenmişlikleri ve iş doyumları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 107-118.
- İpçioğlu, İ., ve Uysal, G. (2009). İnsan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki: İlaç firmaları satışıgücü üzerine bir analiz. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(3), 131-148.
- Kendir, H. (2020). Otel işletmesi çalışanlarında iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde görev yapılan departmanın moderatör rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3421-3432.
- Kılınç, E., Varol, F., ve Samur, R. (2021). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların yönetici koçluk davranışı algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin İncelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 608-618.
- Koçakgöl, S., ve Hakan, Koç (2020). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Yiyecek ve içecek işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 8(4), 3240-3263.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Yiyecek içecek çalışanları üzerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.
- Koys, D. (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 17-24.
- Kuslvan, S. (2003). Employee attitudes and behaviors and their roles for tourism and hospitality. In S. Kuslvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 25-50). New York :Nova Science.
- Kuşlvan, S., ve Kuşlvan, Z. (2004). Turizm işletmelerinde işgören devri: Anlamı, türleri ve nedenleri. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1).
- Lam, T., ve Qiu Zhang, H. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214–220.
- Lu, C.-M., Chen, S.-J., Huang, P.-C., ve Chien, J.-C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857–861.
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., ve Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48–67.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New York: Prentice Hall.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Met, Ö. L., ve Sarioğlu, M. (2010). Otel işletmeleri yiyecek-içecek ünitelerinde işgören devri üzerine görgül bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(5), 200-213.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith, C.A., (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal Application. Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, M.K., (2002). Characteristics of Successful Long-term Employees. National Food Service Management Institute, University, MS.
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 99–109.

- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale Jr, D., ve Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- Çinuçen, Okat., ve Koçak, N. (2019). Yiyecek İçecek çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research*, 3(2), 278-303.
- Örücü, E., Gizlier, Ö., ve Melike, Tuna. (2020). Öz yeterlilik algısının işten ayrılma niyetine etkisi: Bandırmada'ki yiyecek-içecek hizmetleri sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Bandırma Onyediy Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 178-200.
- Özdemir, F., ve Demirci, İ. (2021). Presenteizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Adana ilinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2049-2066.
- Özgen, I. (2008), Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(2), 23-29.
- Özer, E. (2019). Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesi: Afyonkarahisar örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 7(2), 1012-1034.
- Özçelik, H., & Doğan, A. (2021). İnsan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi: Nitel bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(77), 289-312.
- Pekerşen, Y. (2020). Bireysel performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 7(1), 56-76.
- Pekerşen, Y., Alagöz, G., ve Karakaş, E. N. (2022). Otel işletmelerinde örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 400-419.
- Polat, M. (2022). Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Yiyecek içecek işletmeleri üzerinde bir araştırma. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 5(2), 145-162.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H., ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi: Tekirdağ'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15.
- Salha, H., ve Ulema, Ş. (2020). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 439-451.
- Sezgin, E. K., ve Ünlüönen, K. (2011). Mutfak personelinin hizmet içi eğitiminin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 3-16.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Solnet, D., Kralj, A., ve Baum, T. (2013). 360 degrees of pressure. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 271-292.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., & Benk, O. (2021). Araçsal liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: Yiyecek-içecek çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 9(3), 1836-1857.
- Thompson, A. A. Jr. ve A. Strickland J. (1992). *Strategic Management: Concepts and Cases, (6th Edition)*, Irwin Inc: Homewood.
- Tuna, M., (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Voon, B. H. (2012). Role of service environment for restaurants: The youth customers' perspective. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 38, 388-395.
- Ulutaş, M. (2021). Örgütsel psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisi: Bişkek'teki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir uygulama. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 578-590.

- Ulutaş, M. (2019), Eşitlik hassasiyetinin işgörenlerin iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri: Bişkek yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir alan araştırması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(4), 552-562.
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., ve McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Yamazaki, Y. ve Yoon, J. (2016). A cross-national study of fairness in asia: how perceptions of a lackof-group bias and transparency in the performance evaluation system relate to job satisfaction. *Human Resource Management*, 55(6), 1059-1077.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Sarıkaya, G. S. (2018). İşgören kaygı düzeyinin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü: Yiyecek içecek işletmeleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1255-1271.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., ve Bahar, E. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine profesyonel uygulamalar: Nitel bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3044-3067.
- Yılmaz, C., ve Ecem, Akay. (2022). Organizasyon kültürünün iş tatmini üzerine etkisi: Zincir restoran işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Travel and Tourism Research*, (21), 61-90.