

## MUTFAKLARDA İŞGÖREN SESLİLİĞİ

Gizem Çorman <sup>1</sup>, Selin İlsay <sup>2</sup>, Murat Doğdubay <sup>3</sup>

### Özet

İşgören sesliliği davranışı günden güne yaygınlaşan bir araştırma alanıdır. Seslilik destekleyici davranış olarak, sadece eleştiri yapmaktan ziyade işletmeyi geliştirmek amacıyla yapıcı ifadelerde bulunmaktadır. Çalışanlar görevini yerine getirirken, iş sürecinde karşılaştıkları sorunların çözümüne katkıda bulunması ve ilave sorumluluk almaları gerekmektedir. Günümüz iş dünyasında ise işletmelerin içinde buldukları endüstride rekabet edebilmeleri ve yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için birlikte çalıştıkları işgörenler ve işgörenlerin sahip oldukları nitelikler işletme açısından son derece önemlidir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden arşiv tarama yöntemi kullanılarak elde edilen kaynaklar çözümlenip ikincil veriler analiz edilmiştir. Bu çalışma ile örgüt iklimi ile işgören sesliliğinin ilişkisi, mutfaklarda işgören sesliliğinin önemi ortaya konulmuş ve sonraki akademik çalışmalara derlenmiş veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mutfak, İşgören sesliliği, Örgüt iklimi

### GİRİŞ

Son zamanlarda yaşanan ekonomik ve sosyal değişimler sonucunda ev dışında yiyecek içecek tüketimi, yiyecek içecek işletmelerinin sayıları ve çeşitleri artış göstermektedir.

İşletmelerinin varlıklarını uzun yıllar başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve işletmenin değerini gün geçtikçe artırabilmeleri birçok değişkene bağlıdır. Bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri işgücüdür. Beşeri kaynaklarını etkin ve etkili kullanabilen bir örgüt sürekli başarıyı ve verimliliği elde edecektir. Örgütteki işgücünün maksimum verimlilikle çalışması birtakım koşulların bir araya gelmesi ile mümkündür. Bu koşullardan biri de şüphesiz örgüt içinde olumlu bir iklimin varlığıdır. Örgüt iklimi, örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin işgören davranışı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi işgörenlerin moral, motivasyon ve bağlılık duygularına etki etmekte, örgüt içi ilişkilerin güven ve etkileşim içinde olmasını sağlamakta böylelikle de işletmenin üstün performans elde etmesine katkıda bulunarak, rekabet ortamında işletmeyi ayakta tutmaktadır.

---

<sup>1</sup> Bilim uzmanı, İstanbul, gizemcorman@outlook.com

<sup>2</sup> Arş. Öğr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, selinilsay@gmail.com

<sup>3</sup> Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, dogdubay@balikesir.edu.tr

## 1.Kavramsal Çerçeve

### 1.1. İşgören Sessliliği Kavramı

Ses, tatmin edici olmayan bir durumdan kaçmak yerine değiştirme girişiminde bulunmaktır (Batt, Colvins ve Keefe, 2002, s. 574). 1970 yılında ilk defa Hirschman tarafından “sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmak” olarak tanımlanan sesslilik davranışı; daha net bir şekilde, örgüt işleyişinde iyileştirmeye gidilmesi için endişe, öneri veya fikirleri ifade etmektedir (Derin, 2017, s.55).

Örgütsel konularda, işgören sessliliği algı ya da tutumdan ziyade bir davranış olarak kavramsallaştırılmaktadır (Nd ve Feldman, 2012, s. 217).

İşgörenlerin işe ilişkin şikâyetlerini yönetime bildirmesi olarak görülürken aynı zamanda işgörenlerin karar alma sürecindeki rolü olarak da tanımlanan işgören sessliliği; eleştirmekten ziyade iyileştirmeyi, örgüt politikalarındaki önerilen değişimi sesli düşünmeyi, problemleri ve çözümünde arkadaşlarla ve yöneticilerle tartışmayı içermektedir (Arslan ve Yener, 2016a, s. 174; Derin, 2017, s. 55).

İşverenler, ekip bazlı çalışma sistemlerini toplu müzakere ya da üretim bölümü kararlarına doğrudan katılım fırsatı, sendikalaşmadan uyumsuzluk çözüm süreçlerini ise çalışanların şikâyetlerini gidermesi için bireysel ses fırsatı olarak görmektedirler (Batt ve diğerleri., 2002, s. 574).

İşgören sessliliği dört farklı etkileyici faaliyeti kapsamaktadır. Bunlar: 1) bireyin memnuniyetsizliğinin dile getirilmesi, 2) sendikalaşma ve toplu müzakere yollarıyla telafi edici bir irade gücü sunan kolektif örgütlenmenin ifadesi, 3) işin iyileştirilmesi ile ilgili çalışmaların yapıldığı kavramsallaştırmaya benzer bir şekilde yönetimin karar verme mekanizmasını destekleyen bir davranış 4) kurumun ve işgörenlerin uzun vadeli canlılığı sağlamayı amaçlayan karşılıklı ve işbirliği ilişkilerin yansımadır (Brinsfield, 2009, s. 29-30).

Sesslilik çeşitli benzeri yapılardan farklıdır. Birincisi, karar verme sürecine katılım yapısından farklıdır. Kurumlar karar alma süreçlerinde çalışanları dahil etmelerine rağmen, bu tür ortamlarda çalışanların katılımını başlatan çalışanlar değil, yöneticilerdir. Buna karşın, sesslilikle, çalışanlar üstlerinin kendileriyle iletişimi başlatmaktadırlar. Sesslilik, örgütsel aktivitelere kişinin sadece kendi görüş ve fikirlerini başkaları tarafından bilinmesini sağlayarak katılmanın ötesine geçmektedir. Amacı ise, işletmelere yöneticiler tarafından gözden kaçırılan operasyonel problemlerin tanımlanması ve işletmenin fonksiyonu ve işleyişi konusunda belirli yenilikler üretmeye yardımcı olmaktır. Son olarak, sesslilik “yönetimi ele geçirmek” ile aynı şey değildir, işyerinde gönüllü olarak yapıcı değişiklikler başlatmaktır (Ng ve Feldman, 2012, s. 219).

Çalışanlar örgütteki çabalarına değer verildiğini ve desteklendiğini hissettikleri zaman konuşma yolunu seçebilecek ve işgören sessliliği davranışını gösterebilecektir (Arslan ve Yener, 2016b, s. 4).

İşgören sesliliği davranışının farklı türleri bulunmaktadır. Çalışan heyeti tipi, hakem tipi, aracı tipi ve tahkim tipi işgören sesliliği bulunmaktadır (Yener, 2017, s. 190-191);

*Çalışan Heyeti Tipi İşgören Sesliliği:* Örgütlerde kurulan bir çalışan temsilci heyeti aracılığıyla örgütte rahatsızlık oluşturan sorunların çözümünde aracılık yaparak yönetim ve çalışanların orta yolunu bulacak çözümler üretmektedir. Yapılan araştırmalara çalışanlar yönetimden gelen kararlardan ziyade kendi içinden bir heyetin kararını daha kolay kabullendiklerini göstermektedir.

*Hakem tipi İşgören Sesliliği:* Yöneticilerin, güvene dayalı bir çalışma ortamında şikayet veya kaygıları dinleyerek önerileri karar alma mekanizmasına dahil etmesidir.

*Aracı Tipi İşgören Sesliliği:* Aracı görevindeki çalışan uyuşmazlık yaşayan iki tarafın düşünce ve problemlerinin çözüm aşamasında öneriler sunmaktadır.

*Tahkim Tipi İşgören Sesliliği:* Aracı tipinden farklı olarak hakem görevindeki aracı tarafların problem, kaygı ve önerilerini dikkate alarak uygun olanları karar alma mekanizmasına dahil etmektedir.

## 1.2. Mutfak Kavramı

Orta çağdan beri ticari bir faaliyet olarak uygulanan toplu beslenme sistemi, kentleşme ve sanayileşmeye paralel olarak gelişerek günümüzde yaşantımızın önemli bir parçasını oluşturmuştur. Son zamanlarda insanların hemen hemen tüm öğününü ev dışında tüketmeye başlamasıyla yiyecek-içecek işletmelerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Müşterilerin bu hizmeti veren işletmelerden beklentilerinin farklılaşması nedeniyle günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinin gerek çeşidi gerekse sayısı hızla değişim göstermektedir (Özel ve Cömert, 2015, s. 49).

Günümüzde yiyecek ve içecek işletmeleri ve yiyecek içecek hizmeti veren diğer işletmelerin vazgeçilmez unsurları olan mutfaklar; yiyecek ve içecek işletmelerinde hedeflenen miktar, kalite ve standartlarda yiyecek içecek üretiminin yapıldığı bölümdür (Gökdemir, 2009, s. 31; Güler, 2013, s. 73).

Mutfaklar hammaddelerin satın alınması, tesise kabul edilip depolanması, ön hazırlıkların yapılması, servise hazır hale getirilmesi ve sunulması gibi birbirini izleyen süreçleri kapsamaktadır (Özoral ve Yıldırım, 2014, s. 14).

Yiyecek ve içecek hizmetlerinde başarı, malzeme kabulünden servise kadar bütün faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Hizmette başarıyı getiren temel unsur; iyi bir mutfak planlaması, araç ve gereçlerin temini ve hizmet verecek ekibin uyum içinde çalışması ile mümkündür (Özel ve Cömert, 2015, s. 49).

Mutfak, bir işletmenin kalbi konumundadır. Bu nedenle üretim merkezi olan mutfağın konumu, planlaması ve işleyişi son derece önem taşımaktadır.

### 1.3. İşgören Sessizliğini Oluşturan Olgular

Van Dyne, Cummings ve McLean, 1995 yılında yaptıkları çalışmada (aktaran, Arslan ve Yener, 2016a, s. 175) işgörenin örgüt içinde kendisine resmi olarak atfedilen görevleri yapması, işinin gereği olup sorumlulukları görevinin sınırları içinde yer aldığı, ancak işgörenin iş sürecinde çıkan aksaklıkların çözümüne katkıda bulunması, ilave sorumluluk almasını gerektirdiği, bu ilave sorumluluk ile iş sürecinin verimlilik ve etkinliğinin artırılması amaçlandığı yer almaktadır. İlave sorumluluk davranışı temel olarak destekleyici (Affiliative) ve meydan okuyucu (Challenging) olarak alt olgulara ayrılmaktadır. Bu alt olgular da teşvik edici (Promotive) ve koruyucu (Prohibitive) olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu dört olgunun kendi içinde farklı kombinasyonlarda görülmesiyle 4 farklı ilave rol davranışı görülmektedir. Bunlar:

1. Destekleyici-Teşvik Edici (Affiliative-Promotive): Bu durumda işgörenler rahatsız edici durumu değiştirmek için ya da eleştirmek için bir gayret göstermezler. Rahatsızlık verici durumlarda değiştirmek ya da eleştirmekten ziyade kişilerarası uyumu güçlendirme davranışı gösterilerek verimlilik sağlanmaya ve iş yükünün dengelenmesine çalışılır.

2. Destekleyici- Koruyucu Davranış (Affiliative-Protective): Örgütteki güçlü üyenin, güçsüz üyeyi koruyarak istenmeyen durumu ortadan kaldırmasıdır. Bu şekilde denge sağlanmaya çalışılır.

3. Meydan Okuyucu- Koruyucu Davranış (Challenging-Protective): Organizasyon üyelerinden yetersiz, uygun olmayan, zararlı üyenin objektif bir şekilde eleştirilerek organizasyona kazandırılması amacını gütmektedir.

4. Meydan Okuyucu- Teşvik Edici Davranış (Challenging-Promotive): İstenmeyen durumun salt eleştirilmesinden yapıcı bir şekilde olumlu sonuçların elde edilmesi için istenmeyen durumun değiştirilmesi için sorumluluk alınmasıdır.

### 1.4. Örgüt İklimi ve İşgören Sessizliği İlişkisi

Örgüt iklimi; bir amaç için bir araya gelip örgütü oluşturan kişilerin, amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarıp, tüm çalışma ve gayretlerde uyumlu bir ortam oluşturmalarıdır (Yüceler, 2009, s. 447).

Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu, moral ve motivasyon durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili olmaktadır. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması, işgücünün verimliliğini dolayısıyla da işletmenin verimliliğini artırılması ve böylece üstün işletme performansı sağlayarak sürdürülebilir başarıyı gerçekleştirme ile ilişkili önemli işlevleri bulunmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008, s. 115-116; Yüceler, 2009, s. 446).

Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin olduğu yerdir. Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetimin desteği, takım desteği ve işin iddialı olması özelliklerini taşıması gerekmektedir. Bu özellikleri açıkça ifade etmek gerekirse (Çekmecelioğlu, 2007, s. 81-83);

- 1- Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik: Organizasyonda yeniliğe önem verilmesi, yeniliğin desteklenmesi, yeni fikirlerin objektif bir şekilde değerlendirilmesi, yaratıcılığın farkına varılması için gerekli düzenlenmelerin yapılmasıdır. Çalışanlara ve her seviyedeki yöneticilere bazı yönetsel kararlara katılma yönünde şans verilmesi iş tatminini ve performansı artırmaktadır. Katılımı cesaretlendirme ve liderlik geliştirme programları çalışanların deneyimlerini ve iş sorumluluğunu arttırmaktadır.
- 2- Yönetimin desteği: Özellikle ilk yöneticilerin (supervisor) çalışanların fikir üretmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir tutumunun olması, yöneticilerin çalışmaları ile örnek teşkil etmesi, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin planlama ve sosyal becerilere sahip olması çalışanların yaratıcılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.
- 3- Takım desteği: Takımdaki kişilerin birbirinin yeni ve farklı fikirlerini desteklemesi, farklı özelliklere sahip, hedefe ve birbirine bağlı olması işgörenler için destekleyici ve geliştirecidir.
- 4- İşin iddialı olması: İşin zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması, rutin işlerin aksine, sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektirmektedir.

Yaratıcılık ve girişimciliğin olduğu bir yerde işgören sesliliğinin de var olduğunu söylemek mümkündür. İşgören sesliliğiyle birlikte işgörenler üstleriyle olan iletişimi başlatabilmekte, kendi fikirlerini sunabilmekte, işletmenin işleyişi ile ilgili yenilikleri üretmeye yardımcı olabilmektedirler.

## 2. Sonuç ve Öneriler

İşgören sesliliği kavramında ele alındığı üzere; işgörenler çabalarına değer verildiğini ve desteklendiklerini hissettikleri zaman konuşma yolunu seçebilecek, işgören sesliliği davranışını gösterebilecektir. Aynı zamanda işgörenler çabalarına değer verildiğini ve desteklendiklerini hissetmeleri de olumlu örgüt iklimi yapısında daha fazla mümkündür.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinde başarıyı getiren temel unsur; iyi bir mutfak planlaması, araç ve gereçlerin temini ve hizmet verecek ekibin uyum içinde çalışması ile ve uyum içinde çalışması da olumlu örgüt iklimi yapısında mümkündür. Özellikle mutfaklarda ürün ön hazırlık ve servise hazırlanması süreçleri yaratıcılığın ön planda olması gereken süreçlerdir. Değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, müşteri memnuniyetini arttırmak için mutfaklarda yaratıcılığın korunması, işgörenlerin işgören sesliliği davranışlarında bulunmalarının sağlanması gerekmektedir.

Yiyecek ve içecek işletmelerinde en üstten en alta kadar görev alan tüm yöneticiler, işgörenlerinin işletme mekanizmasında görülen eksiklikleri, bu konudaki önerilerini, işletme ile ilgili şikayet ve kaygılarını dile getirmelerini, işgörenlerin kendi aralarında uyum içinde çalışmalarını, müşterilerin hoşuna gidebileceği yeni ürünler ortaya çıkarabilmelerini sağlamalı ve bu konuda teşvik edici düzenlemeler getirmelidirler.

Bu çalışma ile örgüt iklimi ile işgören sesliliğinin ilişkisi, mutfaklarda işgören sesliliğinin önemi ortaya konulmuş ve sonraki akademik çalışmalara derlenmiş veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). “İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları*, 14 (1): 173-191.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016b). “Okul Yöneticilerinin Güdöleyici Dili ve Öğretmen Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisinde İşgören Sessizliğinin Aracı Rolü ve Psikolojik Rahatlık Algısının Düzenleyici Rolü”, *16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi*.
- Batt, R.; Colvin, A. J. S. ve Keefe, J. (2002). “Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence From The Telecommunications Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (4): 573-594.
- Brinsfield, Chad T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation*, PhD Thesis, Ohio State University, Ohio – USA.
- Çekmeceliöglü, H., G. (2007). “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1): 79-97.
- Derin, N. (2017). “İşyerinde Kişilerarası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü”, *Yönetim Bilimleri*, 15 (30): 51-68.
- Gökdemir, A. (2009). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güler, S. (2013). “Yiyecek İçecek Bölümünde Üretim Süreci”, *Yiyecek İçecek Yönetimi*, (Ed.) Deniz, D., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını: 73-90.
- Halis, M. & Uğurlu, Ö. Y. (2008). “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, 10 (2): 101-123.
- N.G, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). “Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework”, *Journal of Organizational Behavior*, 33: 216–234.
- Özel, K. & Cömert, M. (2015). “Otel İşletmeleri Mutfak Çalışanlarının Mutfak Planlaması İle İlgili Bilgi Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3 (2): 48-55.
- Özoral, A. & Yıldırım, Ö. (2014). *Mutfak ve Stewarding-Profesyonel Mutfak Rehberi*, İstanbul: Otelcionline.
- Yener, S. (2017). “Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sessizliği Ve Takım İşbirliği Arasındaki İlişkide Aracı Değişken Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2):187-204
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 445-458.