



## Hızlı yemek (fast food) restoranları çalışanlarının işyeri koşullarını ve performans-motivasyonlarını belirleme amaçlı bir ölçek geliştirme çalışması (Developing a Scale to Identify Working Conditions and Performance-Motivators of Fast Food Restaurant Employees)

\* Erkan SEZGİN<sup>a</sup> , Hediye ÇETİNKAYA<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Anadolu University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Eskişehir/Turkey

<sup>b</sup> Anadolu University, Institute of Social Science, Department of Tourism Management, Eskişehir/ Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:07.01.2020

Kabul Tarihi:17.02.2020

### Anahtar Kelimeler

Fast food restoranları  
Çalışanlar  
Performans-motivasyon  
Çalışma koşulları  
Ölçek geliştirme

### Öz

Çalışanların motivasyonu diğer endüstrilerde olduğu gibi hizmet endüstrilerinde faaliyet gösteren işletmelerin başarısını da etkiler. Hizmet endüstrisi çalışanları işlerini ne kadar sevseler de zaman zaman performans düşüklüğü yaşayabilirler. Fast food restoranları (FFR), sadece yemek yiyen tüketiciler için değil aynı zamanda çalışanlar için de yüksek tempoda ve zamana karşı yarışılan hizmet endüstrisi işletmeleridir. Bu çalışmada FFR’lerde çalışanların işyerindeki performans-motivasyonlarını artıran ve azaltan unsurlar ile hangi koşulların çalışanları etkilediğini ortaya koymayı amaçlayan bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın ana kütlesi FFR’lerin çeşitli kademelerinde çalışanlardır. Çalışmanın örneklemini ise 2018 kışında İstanbul Burger King FFR şubelerinde farklı pozisyonlarda çalışan ve ankete katılmayı kabul eden 172 çalışandır. Çalışma sonunda açıklayıcı faktör analizi yoluyla işyeri performans-motivasyonunu artıran, işyeri performans-motivasyonunu düşüren ve çalışanları etkileyen işyeri koşulları olmak üzere üç faktör ortaya çıkmıştır. Ayrıca ölçeğin geçerliliği amacıyla doğrulayıcı faktör analizi de yapılarak 16 maddeli ve üç boyutlu ölçek son halini almıştır.

### Keywords

Fast food restaurants  
Employees  
Performance-motivation  
Working conditions  
Scale development

### Abstract

The motivation of the employees is an influencing success factor for the companies in all industries and service industries are not the exceptions. For service business, motivating employees is not that easy, though. Employees may experience underperformance sometimes even if they love their work. Such underperformance of employees may help working reluctantly, increasing stress, fearing of failure and sometimes even leaving job. In this particular study, a scale was developed that aims to reveal the factors that increase and decrease the motivation and performance of employees in FFRs as well as the conditions affect the employees at work. The total population is the employees at varied positions in FFRs. The sample of the study on the other hand, is 172 employees agreed to participate in the survey from various positions of Istanbul Burger King FFR branches in 2018 winter. Employing Exploratory Factor Analysis (EFA), three dimensions have emerged, namely ‘workplace performance-motivation increasers’, ‘workplace performance-motivation reducers’ and ‘conditions affecting the employees’. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was also employed in the study to verify the scale which was finalised with 16-items and three-dimensions.

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

\* Sorumlu Yazar

E-posta: esezgin@anadolu.edu.tr (E. Sezgin)

DOI: 10.21325/jotags.2020.549

## GİRİŞ

Çalışanların motivasyonu diğer endüstrilerde olduğu gibi hizmet endüstrilerinde faaliyet gösteren işletmelerin başarısında da etkili bir unsurdur. Ancak, işletmelerin çalışanlarını motive etmesi o kadar kolay değildir. Çünkü, motivasyon çok sayıda değişkene sahiptir ve kişiden kişiye göre değişkenlik gösterir (Ölçer, 2005). Motivasyon (güdüleme), Latince “movere”, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden gelmektedir. “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularındır” (Fındıkçı, 2000, s.373). Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzuları ile davranışlarıdır (Koçel, 2003). Bir başka tanıma göre motivasyon, bireylerin beyninde var olan istek, enerji veya ilgiyi harekete dönüştürür (Nahavandi & Malekzadeh, 1999, s.190). Yukarıdaki tanımları özetlemek gerekirse; motivasyonun temelini oluşturan faktörleri bireylerin bir davranışta bulunmasını sağlamak, bireylerin davranışlarını yönlendirerek sürdürmek ve bireylerin bu davranışları yapmalarından dolayı özel bir mutluluk duymalarını sağlamak şeklinde sıralanabilir (Tutar vd., 2006, s.150).

İnsan ilişkilerine yön veren ve aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilen motivasyon kavramı insan kaynakları fonksiyonları arasında belki de en önemlisidir. Yöneticilerin işgören motivasyonunun yüksek tutulması ile işletmelerin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememesi motivasyona gereken önemin verilmemesinin sonucudur (Ölçer, 2005).

Pinder (1998, s.11), iş yerindeki motivasyon olgusunu “çalışan davranışını başlatan ve bu davranışın şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir güçler dizisi” olarak tanımlamaktadır. Çalışan davranışlarının öngörülebilmesi ve işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, işletmenin hangi motive edici araçları kullanarak ve çalışanları istenilen doğrultuda nasıl hareket ettireceği belirlenmelidir. Yapılan bu tespit ile işletmeler çalışanların motivasyonlarını değerlendirebilme aynı zamanda da çalışanların davranışlarına işletme amaçları doğrultusunda yön verebilme imkânına sahip olacaklardır (Çakır, 2015).

Motivasyonu gerek olumlu gerekse olumsuz etkileyen unsurları fast food restoran (FFR) çalışanları açısından inceleyen bu çalışmada işgörenlerin nispeten genç olmalarından da (çalışma katılımcılarının yaklaşık yüzde 70’i 17-25 yaş aralığındadır) yola çıkılarak bir ölçek geliştirilmiştir.

## Kuramsal Çerçeve

### **Yeme-içme işletmelerinde çalışanların performans-motivasyonlarını artırıcı unsurlar:**

Çalışanlar işlerini sevseler dahi zaman zaman çeşitli nedenlerden dolayı performans düşüklüğü yaşayabilirler. Çalışanların veriminin düşmesi, onların isteksiz çalışmalarına, streslerinin artmasına, başarısızlık korkusuna ve hatta bazen işten ayrılmaya bile sebep olmaktadır. İşletmelerin çalışanlarını amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi ve onların daha etkin ve verimli çalışabilmesi için çalışanlarını motive etmesi gerekir. Motive edilmiş çalışanlar motive edilmemiş çalışanlara göre daha kolay yönlendirilebilirler. Yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıması ve onları nelerin motive edip etmeyeceğini bilmesi, çalışanları nasıl motive edeceği konusunda avantaj sağlar (Ünsar vd., 2010).

Tüm işletmelerde yöneticilerin başarısı, çalışanlarının verimliliğine ve işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır (Koçel, 2003). Bu nedenle yöneticiler, kendi amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve işyerinin amaçları doğrultusunda onları motive etmek zorundadırlar (Aşan, 2001, s.225). Yöneticilerin, motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi için, işgörenleri belirli şekilde davranmaya zorlayan

nedenleri, çalışanların amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi gereklidir (Ölçer, 2005). Ancak, araştırmalar her ne kadar motive edilmiş çalışanların daha fazla üretken, verimli ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının devamlılığını sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir (Domeyer, 1998; McLroy, 1997).

Yöneticilerin çalışanlarını motive ederken uymaları gereken bazı ilkeler bulunmaktadır Efil (2009, s.163). Öncelikle bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmektir. Başarılı olan çalışanlara da terfi sağlayarak yükselmelerine şans tanımak onlara özgüven kazandıracaktır. Çalışanların eğitimini her daim sürdürmek ve çalışanlara adaletli davranmak, çalışanlara başkalarının yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek de ayrıca çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine olanak sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışanlara teori ve uygulamada örnek olmak, çalışanları başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgilendirmek ve çözümler aramaya çalışmak kendilerini geliştirmelerine ve yüksek motivasyonla çalışmalarına da katkı sağlayacaktır.

Günümüzde işletmeler, çalışanlarını motive etmek ve performanslarını yükseltmek için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar (Ölçer, 2005). Yöneticilerin üzerinde durması gereken en önemli konu, farklı gereksinim ve kişiliklere sahip olan çalışanlar için, işletme amaçlarına yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici motivasyon araçlarına sahip olabilmektir. Dolayısıyla, kişileri motive eden unsurlar kişiden kişiye göre farklılık göstermekte ve devamlı değişmektedir (Pars & Şive, 1996; Kovach, 1995; Creech, 1995; Medcof & Hausdurf, 1995; Lovio-George, 1992). Bu nedenle, motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her zaman, her yerde aynı etkiyi göstermeyebilir. Özendirici motivasyon araçlarının etkinliği kişilerin değer yargılarına, sosyal ve eğitim düzeylerine ve çevre faktörlerine göre değişebilmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001; Keenan, 1996, s.15). Silah'a (2001) göre işyerinde motivasyonu artırıcı faktörleri genel olarak üç ana başlık altında incelemek mümkündür; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel/yönetimsel araçlar.

Çalışanları ekonomik değerlerin motive ettiği bilinen bir gerçektir. Motivasyon sağlayan ekonomik araçlar: ücret artışı, yeterli ve adil ücret sistemi, yıllık kâra katılma, ekonomik ödül, primli ücret, sosyal yardımlar/kolaylıklar, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar vb. şeklinde özetlenebilir (Sezici, 2008, s.178).

İnsan sosyal bir varlık olup, onu yönlendiren faktörlerin çoğunun da psikolojik olduğu bilinmelidir. Kişiler fizyolojik ve psikolojik bir varlık olarak hem maddi hem de manevi araçlar ile tatmin olabilmektedirler. Ekonomik faktörler kişilerin maddi yönünü tatmin ederken psiko-sosyal faktörler de manevi yönünü tatmin etmektedir. Bu bağlamda bireyin motivasyonunu sağlayan ve onu tatmin eden pek çok psiko-sosyal araç sayılabilir (Şimşek vd., 2008, s.180).

Çalışanları çeşitli örgütsel ve yönetimsel araçlar yardımıyla da motive etmek mümkün olabilmektedir. Uygun bir biçimde kullanılması gereken örgütsel ve yönetimsel araçlardan bazıları ise: amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, kararlara katılma, eğitim, etkin bir iletişim sistemi, iş tasarımı, iş güvenliği, iş güvencesi, işi ilgi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, takım çalışması, çalışma ortamını geliştirme, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, adaletli ve sürekli disiplin sistemi, terfi ve kariyer geliştirme olanakları, açık yönetim politikası vb. şeklindedir (Serinkan, 2008, s.162).

İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre iş yerinde mutluluğu sağlayan faktörler: birlikte çalışılan iş arkadaşları, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, iyi bir kazanç, iyi çalışma saatleri, hafta sonu tatili veya yan haklar, birlikte çalışılan yöneticinin tutumu, az stres, saygın bir çevrede çalışmak, üretken bir iş çevresine sahip olmak ve işyerinin konumu şeklinde sıralanmıştır (Aksu, 2012).

### **Yeme-içme işletmelerinde çalışanların performans-motivasyonlarını düşürücü unsurlar:**

Günümüzde teknolojik gelişmelere bağlı olarak insan ilişkilerinin de değişmesi, çalışma hayatında olumsuzlukların oluşmasına neden olmaktadır. Gerçekte de sağlam bir iletişim kuramayan bireylerden oluşan toplumda stres ve tükenmişlik dolayısıyla iş motivasyonunda bir düşüş kaçınılmazdır. İş ve meslekteki sıkıntılarla beraber insanların özel hayatlarında yaşadıkları sorunlar da bireyleri olumsuz yönde etkilenmesine ve mesleki motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Başaran & Dedeoğlu Orhun, 2013). Tüm işletmelerde olduğu gibi, üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak yapıldığı, insan merkezli bir yapı taşıyan hizmet işletmelerinde, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve işletmenin başarısı açısından, çalışanların motivasyonu büyük bir önem taşımaktadır (Ölçer, 2005). İşletmeler, kalifiye elemanlarla çalışmak, mevcut nitelikli çalışanların uzun süre işletmede çalışmasını sağlamak, çalışanların daha verimli olması ve yüksek performans göstermelerini istiyorlarsa, çalışanların motivasyonunu düşürücü etkenleri ortadan kaldırmalıdır (Genç, 2004; Pinder, 1998, s.11). Çünkü işletmelerin başarısı, çalışanlarının verimliliği ve ortamın huzurlu olması ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların işyerinde başarılı olmaları ve gerçek anlamda tatmin edilmeleri ise onların motive edilme durumlarına, verimli olmalarına ve belirli bir koordinasyon dâhilinde uyum içerisinde çalıştırılmalarıyla mümkün olabilmektedir (Ölçer, 2005).

Motivasyon işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. Çalışanların enerjilerini yüksek tutması ve dinamik bir şekilde çalışması için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Motivasyonu düşürücü etkenleri bulmak ve bunları ortadan kaldırmak işletmeler açısından kolay olmayan bir durumdur.

### **Yeme-içme işletmelerinde iş ve işyeri koşulları:**

İş; insanın yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyetlerin bütünüdür (Tınar 1996, s.5). İş deneyimi ise bireyin zaman içinde işine kattığı tecrübelerinin ve iş becerisinin artmasıdır (Knight vd., 2006). Diğer taraftan çalışma ortamı, bireylerin bir çeşit içinde buldukları duyu atmosferi şeklinde tanımlanabilir (Erdil vd., 2004).

İş ilişkisinden kaynaklanan ve işin yerine getirilmesinden doğan hak ve borçların tümü işyeri koşulları olarak değerlendirilmelidir (Özdemir, 2011). Çalışanların karar verme sürecine katılım sağlanması ve iş durumu üzerinde etki etme fırsatının olması, işyerinde ve iş vesilesiyle sosyal ilişkileri geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması, güvenlik hizmetlerinden emin olma ve stressiz bir çalışma ortamı iş tatminini olumlu etkilemektedir (Edvardsson & Custavsson, 2003). İşyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu ve ulaşılabilirliği, işyerinin temizliği ve kalitesi, iş ekipmanları gibi işyeri ile ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt & Turgut, 1999). İşyeri koşullarının kişisel rahatlık sunması çalışanların işlerini daha hızlı ve etkili yapabilmelerine imkân tanıyacaktır. Bu nedenle çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamlarını tercih etmektedirler. Örneğin, yaz aylarında klimasız bir ortam veya az ışık fiziksel rahatsızlıklara yol açarak çalışanların veriminin düşmesine neden olabilmektedir aynı zamanda işyerindeki kirli hava veya zayıf havalandırma da çalışanlar açısından tehlikeli olabilmektedir. İşyerinin olumsuz koşulları çalışanların iş

dışı yaşamını da etkilemektedir. Uzun çalışma saatleri ile birlikte artan mesailer çalışanların sosyal ilişkilerini sekteye uğratmakta, aile ve arkadaşlarına yeterli zaman ayıramamasına ve kişilerin kendilerini yenileyememesine neden olmaktadır (Luthans, 1973, s.122).

Çalışanların işletmeye karşı güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşmeyebilir. İşletmeye karşı güven oluşması durumunda ise fiziksel şartlar konusundaki şikâyetler azalabilmektedir. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda fiziksel şartlar ön plana çıkmaktadır (Feldman & Hugh, 1986, s.196). Bu nedenle işletmede yöneticilere güven duyulması durumunda çalışma koşullarının o kadar da etkili olmadığı görülmektedir (Erdil vd., 2004).

## Yöntem

### Örneklem

Çalışmanın ana kütlesi FFR'lerin çeşitli kademelerinde çalışanlardır. Örneklemi ise 2018 kışında İstanbul Burger King FFR şubelerinde farklı görevlerde çalışan ve ankete katılmayı kabul eden görevliler oluşturmuştur.

Tablo 1'de anket sorularını yanıtlayan katılımcıların ağırlıklı olarak demografik bilgileri yer almaktadır. Katılımcıların yaşlarıyla ilgili olarak en büyük payı doğal olarak 17-25 (%69.2) aralığı almıştır. FFR zincirlerinde daha çok gençlerin çalıştığı açıktır. 35-43 yaş aralığında ise yalnızca 6 (% 3.5) katılımcı olduğu görülmektedir. Cinsiyetleri bakımından katılımcıların 90'ının (% 52.3) erkek, 82'sinin (%47.7) ise kadın oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili olarak ise en büyük grup 109 (% 63.4) kişiyle lise mezunlarıdır. Esasen bu gruptakilerin bir bölümünün halen üniversite öğrencileri olan yarı zamanlı çalışanlar oldukları düşünüldüğünde yoğunluğun nedeni kolayca ortaya çıkmaktadır. Toplamı yüzde ona yaklaşan lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların da yöneticiler olduğu düşünülmektedir. Son olarak katılımcıların FFR'deki görev dağılımları incelendiğinde yaklaşık yüzde 80'inin üç farklı servis pozisyonunda çalıştıkları, yaklaşık yüzde yirmisinin de dört farklı yönetici pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

N=172	n	(%)
<b>Yaş</b>		
17-25	119	69.2
26-34	47	27.3
35-43	6	3.5
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	90	52.3
Kadın	82	47.7
<b>Eğitim</b>		
İlk öğretim	12	7
Orta Öğretim	109	63.4
Önlisans	35	20.3
Lisans	15	8.7
Lisansüstü	1	0.6
<b>Görev</b>		
Ekip Üyesi	50	29.1
Service Expert (Servis Uzmanı)	58	33.7
Service Supervisor (Servis Yöneticisi)	26	15.1
Vardiya Müdürü	16	9.3
Asistan Müdür	11	6.4
Kıdemli Asistan Müdür	3	1.7
Restoran Müdürü	8	4.7

## Ölçek ve Veri Analizi

Çalışmada kullanılan ölçek, dört adet demografik ve 24 adet yedili Likert tipi ölçek maddesinden oluşmuştur. Likert tipi ölçek maddelerinde çalışanların işyeri koşullarına yönelik maddeleri notlandırmaları (1= en az katılıyorum, 7= en fazla katılıyorum) istenmiştir. Anketin hazırlanmasında K.A. Kovach'ın (1995) "Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance" çalışmasından esinlenerek 1, 6, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24. maddeler hazırlanmıştır. 10, 11, 15 ve 16. maddeler ise Demirtaş ve Canpolat'ın (2017) "Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmenlerin Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. Son olarak 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 17 ve 18. maddeler ise restoran zincirinde çalışan ve sekiz kişilik grubu oluşturan müdür, kıdemli asistan müdür ve asistan müdürlerin bilgisinden yararlanılarak ve Nitel Araştırma yöntemlerinden Fenomenoloji metoduyla hazırlanmıştır (Patton, 2002, s.104). İstatistikte Fenomenolojik adım, insanlardan ölçülebilir verilerin toplanmasıyla ilgilidir. Verileri elde etmede kullanılacak anket soruları, soruların sorulma biçimi sonuçlara zarar vermeyecek şekilde mantıklı ve pratik bir biçimde kategorize edilen ölçülebilir yanıtları toplamak için tasarlanmalıdır (Molenaar, 1982). Dolayısıyla bu çalışmada Fenomenoloji süreci katılımcıları olan restoran yöneticileriyle yapılan yaklaşık bir saatlik görüşme (tartışma) sonucunda yukarıda sözü geçen maddeler ankete eklenmiştir.

Tablo 2'de çalışmanın verilerine yönelik istatistiksel değerler gösterilmiştir. Wuensch'e (2016) göre büyük örneklerde (>300) Kolmogorov-Smirnov's, daha küçük örneklerde ise Shapiro-Wilk normallik testleri kullanılmalıdır. Tablo 2'de yer alan Shapiro-Wilk sonuçlarına göre tüm değişkenler için  $\rho < 0,001$  değeri normal dağılım için gerekli ( $\rho > .05$ ) alt sınırını karşılamamaktadır. Diğer taraftan varyansların eşitliğine yönelik Levene Testi sonuçları ise her üç boyut için (performans-motivasyon artırıcılar, performans-motivasyon düşürücüler ve iş ve işyeri koşulları) alt sınır kapsamı içindedir. Ayrıca kovaryans matrislerinin eşitliği testine göre de verilerin kabul edilen alt sınırlar içinde ( $\rho = 0,137$ ) olduğu görülmektedir. Linley ve diğerlerine (2009) göre likert ölçeğe dayalı örneklerde küçük standart hatalar daima anlamlı ( $\rho < .05$ ) sonuçlar verecek ve veriler normal dağılmamış görülecektir. Tabaschnik ve Fidell, (2011) diğer değişkenlerden bağımsız olarak verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,5 arasında olması durumunda normal dağılmış kabul edileceğini ifade etmektedirler. Tablo 2'deki çarpıklık-basıklık değerlerine bakıldığında verilerin -1,5 ile 1,5 ötesinde neredeyse genel kabul gören -1 ile 1 değerleri arası koşulunu karşıladıkları görülmektedir. Dolayısıyla çalışmada verilerin normal dağıldığı ve parametrik testler uygulanabileceği öngörülmüştür.

**Tablo 2.** Çarpıklık-basıklık değerleri dâhil örneklem açıklamaları

<i>N=172</i>	<i>Performans-motivasyon artırıcılar</i>	<i>Performans-motivasyon düşürücüler</i>	<i>İş ve işyeri koşulları</i>
<i>Normallik Testi (Shapiro-Wilk)</i>	$\rho < 0,001$	$\rho < 0,001$	$\rho < 0,001$
<i>Kovaryans matrislerinin eşitliği testi</i>		Box's M = 20,229 F = 1,453 $\rho = 0,137$	
<i>Levene testi</i>	F = ,900 $\rho = 0,409$	F = 2,611 $\rho = 0,076$	F = ,117 $\rho = 0,890$
<i>Çarpıklık Basıklık</i>	Çarp.= -1,090 St.Ht. = ,185 Bask. = ,212 St.Ht. = ,368	Çarp.= -,192 St.Ht. = ,185 Bask. = -,897 St.Ht. = ,368	Çarp.= -,375 St.Ht. = ,185 Bask. = -,640 St.Ht. = ,368

## BULGULAR

Bu çalışmada FFR’lerde çalışanların motivasyonlarını artıran ve azaltan unsurlar ile işyeri koşullarının çalışanları ne yönde etkilediğini öğrenmek amacıyla bir ölçek geliştirilmesi planlanmıştır. Yukarıda açıklandığı gibi 24 adet yedili likert ölçek maddesiyle başlanan çalışmada ölçeğe uygulanan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonrası madde sayısı 17’ye düşerek işyeri “performans-motivasyon artırıcı”, “performans-motivasyon düşürücü” ve çalışanları etkileyen “iş ve işyeri koşulları” olmak üzere üç faktör ortaya çıkmıştır. Son olarak ölçek geçerliliğini sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi de (DFA) yapılarak ölçek üç boyutlu ve 16 maddeli son halini almıştır. Ölçek geliştirme aşamalarında SPSS 22.0 ve Amos 22.0 yazılım versiyonları kullanılmıştır.

Tablo 3’te “performans-motivasyon artırıcılar”, “performans-motivasyon düşürücüler” ve “iş ve işyeri koşulları” adlarında üç boyuttan oluşan AFA gösterilmiştir. Birinci boyutta *performans-motivasyon düşürücülerini* oluşturan yedi değişkenin faktör yükleri 0.78 ile 0.53 arasında olup boyutun cronbach alpha değeri ideal sınırlarda sayılabilecek 0.82’dir. İkinci boyut olan *performans-motivasyon düşürücülerde* ise beş madde bulunmaktadır ve faktör yükleri ise 0.73-0.62 aralığındadır. İkinci boyutun cronbach alpha değeri ise yine ideal sayılabilecek 0.78’dir. Son olarak *iş ve işyeri koşulları* boyutu yine beş maddeden oluşmakta olup faktör yükleri 0.83-0.51 aralığında ve cronbach alpha değeri 0.78’dir. Diğer taraftan AFA’ya ilişkin sayısal değerler Tablo 3’te gösterildiği üzere kabul edilen sınırlar içindedir.

**Tablo 3.** Restoran çalışanlarının algılarına ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

	Eigenvalue (özdeğer)	Açıklanan Varyans	Cronbach’s Alpha	Faktör Yükleri	Communalities (Faktöre Etki)
<b>F1 Performans-motivasyon artırıcılar</b>	5.75	33.82	0.82		
PMA1				0.78	0.67
PMA2				0.73	0.61
PMA3				0.72	0.61
PMA4				0.61	0.58
PMA5				0.57	0.43
PMA6				0.57	0.37
PMA7				0.53	0.39
<b>F2 Performans-motivasyon düşürücüler</b>	1.87	11.05	0.78		
PMD1				0.73	0.58
PMD2				0.72	0.60
PMD3				0.72	0.54
PMD4				0.67	0.55
PMD5				0.62	0.45
<b>F3 İş ve işyeri koşulları</b>	1.57	9.24	0.78		
İİK1				0.83	0.73
İİK2				0.80	0.68
İİK3				0.72	0.58
İİK4				0.60	0.40
İİK5				0.51	0.36
<b>KMO: .850</b>		<b>Bartlett’s Sphericity Test: .000</b>			

Tablo 4’te ise geliştirilen ölçeğin geçerliliğini sağlama amaçlı son aşama olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yer almaktadır. Sun’a göre (2005) akademik çalışmalarda DFA üç amaçla yapılmaktadır; birincisi geliştirilen ölçeğin geçerliliğini sağlamak amacıyla, ikincisi cevapların karşılaştırılması amacıyla ve üçüncüsü de model ile model karşılaştırma amaçlıdır. Aynı çalışmada Sun (2005), ölçek geçerliliğine yönelik araştırmalarda ki-kare testi ( $X^2/df$ ), kök ortalama kare hatası (root mean square error of approximation-RMSEA), MC Donald merkezilik testi (MC

Donald's Centrality test-Mc), karşılaştırmalı uyum indeksi (comperative fit index-CFI), Tucker-Lewis indeksi (Tucker-Lewis index-TLI) ve standardize edilmiş kök ortalama karekökü (standardized root mean square residual-SRMR) değerlerinin diğerlerine göre daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Diğer taraftan bu çalışmada DFA için daha önce de belirtildiği gibi AMOS yazılımından yararlanılmıştır. AMOS'ta yukarıda belirtilen değerlerin Mc dışında hepsine ulaşmak mümkündür. Ancak Mc değeri bir başka yazılım olan Lisrel'de gösterilmektedir. Dolayısıyla Tablo 4'te Sun'un (2005) Mc dışında önerdiği tüm değerler ile birlikte bir diğer önemli veri olan uyum iyiliği indeksi (goodness of fit index-GFI) değeri yer almaktadır. Uyum indeks değerleriyle ilgili yorumlamayı yapmak için ise Bryne (2013) iki önceliğin üzerinde durmuştur. Bryne'nin (2013) önceliklerinden birincisi örneklem büyüklüğü, ikincisi de gözlemlenen değişken sayısıdır. Çalışmamızın örneklem büyüklüğünün N:172 ve gözlemlenen değişken sayısının son olarak 16 olması nedeniyle Bryne'nin (2013) tablosu göz önüne alındığında;  $X^2/df$ , RMSEA ve SRMR değerleri için iyi uyum, CFI, TLI ve GFI değerleri için ise kabul edilir uyum olduğu söylenilebilecektir. DFA ile ilgili önemli diğer iki değişken ise ölçekteki her bir yapının içsel tutarlılığını ölçmek için yararlanılan birleşik güvenilirlik (composite reliability-CR) ve hesaplanan ortalama varyans (average variance extracted-AVE) değerleridir. Fornel ve Larcker (1981) CR için 0.7'nin üstünde AVE için de 0.5'in üstünde olması beklentilerine karşın CR'nin 0.6'dan yüksek olması durumunda 0.4 ve üstü AVE değerlerinin de yakınsak geçerliliği karşılaması bakımından yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla çalışmadaki CR ve AVE değerleri Tablo 4'te gösterildiği üzere kabul edilen sınırlardadır.

Sonuçta, bulgular bölümü öncesinde verilerin normallik dağılımına ilişkin örneklem açıklamaları ile ölçeğe yapılan AFA ve DFA testleri sonrasında 16 maddelik ölçek boyutlara indirgenmiş ve ölçek geçerliliği sağlanmıştır.

**Tablo 4.** Restoran çalışanlarının algılarına ilişkin uyum indeksi değerlerini içerir DFA

	Standardize Faktör Yükleri	T değeri	CR	AVE	Uyum İndeksi Değerleri
<b>F1 Performans-motivasyon artırıcılar</b>			0,834	0,425	$X^2/df (172,567/100)=1,726$
Terfi aşamaları perf. artırır	,733	7,557			RMSEA= 0,06
Eğitimler motivasyon artırır	,752	7,357			CFI= 0,92
Yüksek ziyaret notları perf. artırır	,679	8,012			TLI: 0,91
Çalışanlarla iyi ilişkiler perf. artırır	,746	7,427			GFI= 0,88
Toplantılar eksik görmeyi sağlar	,611	8,390			SRMR= 0,06
Yöneticilerin takdiri motiv. artırır	,430	8,922			
Eve servisle bırakılmak perf. artırır	,546	8,637			
<b>F2 Performans-motivasyon düşürücüler</b>			0,775	0,466	
Restoran değişikliği mot. düşürür	,718	6,834			
Kişisel sorunlar perf. düşürür	,629	7,802			
Fazla mesai mot. düşürür	,579	8,147			
Arkadaşların terfi mot. düşürür	,787	5,613			
<b>F3 İş ve işyeri koşulları</b>			0,788	0,440	
İşyeri çalışma koşullarım iyidir	,862	4,306			
Ücretimin iyi old. düşünüyorum	,688	7,641			
İşteki disiplin kuralları beni olumlu etkiler	,738	7,045			
İşyeri kararlarına dâhil ediliyorum	,428	8,820			
İşimin ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	,506	8,674			



## Sonuç

Hizmet endüstrileri yapıları gereği diğer endüstrilerden farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar arasında en önemlilerinden birisi de çalışanlarla tüketiciler arasındaki etkileşimin daha fazla olmasıdır. Gerek turizm gerekse başka hizmet endüstrileri altında çalışan yeme-içme işletmeleri ise yüz yüze iletişimin en yoğun olduğu mekânlardandır. Yeme-içme işletmelerinden FFR'ler ise hızlı servis ve hızlı yemek bakımlarından diğer işletmeler kadar fazla iletişim yoğun olmasalar da çalışanların sürekli göz önünde olmaları bakımından tüketicileri etkilemeleri kaçınılmazdır.

Bu çalışmada gerek küresel zincir FFR'larda, gerekse diğer FFR'larda çalışan personelin işyeri koşulları ile çalışma güdülerini artırıp azaltan unsurlar göz önünde bulundurulmuştur. Çalışma koşullarının ağır olduğu ve çalışanların yüzde 70'e yakınının 17-25 yaş aralıklarında olduğu (Tablo 1) FFR'lerde işyerine bağlılık ve aidiyet sağlamanın gücü ortadadır. Dolayısıyla çalışanların işyerlerine bağlılıklarını, performanslarını ve motivasyonlarını nelerin artırıp nelerin eksilttiğini ortaya koymak çok önemlidir.

## Çalışmanın Teoriye Etkisi

Çalışanların işyerlerindeki motivasyonlarını ve performanslarını inceleyen araştırmalar alan yazında elbette fazlaca bulunmaktadır (Creech, 1995; Kovach, 1995; Domeyer, 1998; Ölçer, 2005; Özdemir, 2011). Diğer taraftan FFR'lar özelinde olup çalışanları hem güdüleyen hem güdülerini düşüren ve ayrıca işyerindeki koşullarını inceleyen çok boyutlu bir çalışma ve ölçekle karşılaşılmamıştır. Mevcut çalışma, gerek turizm endüstrisi kapsamında hizmet veren FFR'larla gerekse diğer FFR'larla ilgili çalışma yapacak araştırmacılar için geçerliği de sağlanmış bir ölçek yoluyla farklı alternatifler oluşturabilecektir.

Çalışmanın teoriye bir diğer etkisi ise çalışma yöntemiyle ilgilidir. Her ne kadar araştırmada parametrik ya da parametrik olmayan testler kullanılmasa da verilerin normal dağılımını detaylı olarak inceleyen bir tablonun eklenmesi ilkesel olarak sonraki çalışmalar için uygulanabilirlik bakımından rehber niteliğindedir.

## Çalışmanın Uygulamaya Etkisi

Çalışmanın özellikle ulusal düzeyde uygulamaya katkıları olacağı düşünülmektedir. Ölçek geliştirme aşamasında küresel zincirlerden birinin seçilmesi ve katılımcıların bu zincirin elemanlarından olması tesadüfi değildir. Çoğunluğu genç denebilecek yaştaki çalışanların işe aidiyetlerini sağlamak ve motivasyonlarını kaybetmelerini engellemek adına tecrübeli olduğu ve bir takım politikaları olduğu varsayılan küresel bir zincir üzerinden geliştirilen ölçeğin ulusal işletmeler/zincirler için rehber olacağı varsayılmaktadır. Ölçeğin içerdiği maddelerin doğrudan fikir vermesi yanında Ulusal FFR'lerin kendi çalışanlarına uygulamaları durumunda eksik ya da yanlışlarını görebilecek olmaları ise ayrıca önemlidir.

## Çalışmanın Sınırlılıkları ve Öneriler

Genel olarak FFR çalışanlarının işyeri koşullarını ve performans-motivasyonlarını nelerin olumlu nelerin olumsuz etkilediğini inceleyen bu çalışmanın da sınırlılıkları vardır. Esasen, çalışmaların sınırlılıkları sonraki araştırmalar için önerileri de birlikte getirmektedir.

Bu çalışmanın başlıca sınırlılığı kullanılan yöntemle ilgilidir. Ölçek geliştirme aşamasında Likert tipi ölçek maddelerinin bir bölümü literatürdeki farklı kaynaklardan bir bölümü ise bir nitel araştırma yöntemi kullanılarak tek

bir zincirin üst düzey çalışanlardan alınan dönütlerden yararlanarak oluşturulmuştur. İleride örneğin keşfedici sıralı desen yöntemi kullanılarak ve farklı alan/işyerlerinden uzmanlarla geliştirilecek özgün bir ölçek gerek literatüre gerekse uygulamaya daha fazla katkı sağlayabilecektir.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı yine yöntemle ilgilidir. Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması sürecinde teorik olarak en sağlıklı yöntem AFA için toplanan veriye analiz yapıldıktan sonra aynı katılımcılardan DFA için veri toplanmasıdır. Sosyal bilimlerle ilgili çalışmalarda ise aynı örnekleme peşpeşe gitmek neredeyse mümkün olmadığından araştırmacılar bir defada fazla anket yapıp bir bölümünü AFA diğer bölümünü de DFA için kullanabilmektedirler. Bir başka yöntem olarak da araştırmacılar AFA için farklı örnekleme, AFA sonrası DFA içinse ise farklı örnekleme gitmektedirler. Bu çalışmada ise aynı veri setine hem AFA hem de DFA uygulanmıştır. Diğer taraftan 172 katılımcıdan oluşan bir örnekleme geliştirilen ölçeğe 24 maddeyle başlanıp sonuçta 16 madde ile geçerliliğin sağlanmış olması çalışmanın tutarlılığına ve hazırlanış bakımından yeterliliğine önemli kanıtlar niteliğindedir.

## KAYNAKÇA

- Aksu, Y.S. (2012). İş yerinde başarıyı etkileyen 10 faktör 15 Nisan 2018 tarihinde <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/is-yerinde-basariyi-etkileyen-10-faktor/> adresinden alındı.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon, yönetim ve organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara.
- Başaran, M. & Dedeoğlu Orhun, B. (2013). “Öğretmen adaylarının mesleğe ilişkin motivasyonlarını etkileyen faktörler”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14 (3), 129-151.
- Bozkurt, T., & Turgut, T. (1999). “Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamaları ile ilgili tatminleri ve kültürel saygıtları arasındaki ilişkiler”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 2, Haziran.
- Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series), Routledge, New York.
- Creech, R. (1995). “Employee motivation”, Management Quarterly, 36 (2), 33-40.
- Çakır, O. (2015). “Otel işletmelerinde çalışan motivasyonunun sağlanmasında abcd modelinin kullanılması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Domeyer, D. (1998). “Building and maintaining employee motivation”, Women in Business, 50 (6), 32.
- Edvardsson, B., & Gustavsson, B.O. (2003) Quality in the work environment: A prerequisite for success in new service development. Managing Service Quality, 13 (2), 148-163.
- Efil, İ. (2009). Yönetim ve organizasyon, 10. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. & Erat, S. (2004). “Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.
- Feldman, D., & Hugh, A. (1986). Managing individual and group behavior in organizations, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.

- Fındıkçı, İ. (2000). İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of marketing research*, 39-50.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Keenan, K. (1996). Motivasyon, (çev: Ergin Koparan), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Knight, D. K., Crutsinger, C. & Kim, H.J., (2006). the impact of retail work experience, career expectation and job satisfaction on retail career intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24 (1), 1- 14.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kovach, K.A. (1995). "Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance", *Employee Relations Today*, 22 (2), 93-105.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47 (8), 878-884.
- Lovio-George, C. (1992), "What motivates best?", *Sales And Marketing Management*, 144 (4), 113-114.
- Luthans, F. (1973) *Organizational behavior*. Sixth Edition, McGraw-Hill, New York.
- Medcof, J.W. & P.A. Hausdorf (1995). "Instruments to measure opportunities to satisfy needs and degree of satisfaction of needs in the workplace", *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 68 (3), 193-199.
- Mellroy, K. (1997). "Motivating your staff: it's simply difficult", *Management Accounting*, 75 (4), 44.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1999). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ölçer, F. (2005). "Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Özdemir, C. S. (2011). Açıklamalı-içtihatlı iş mevzuatı rehberi. İstanbul: Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayınları.
- Pars, F. & O.Ç. Şive (1996). "İş Yerinde Motivasyon", *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Aralık, (1) 2, 10-11.
- Patton. M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*, New York: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, (Ed. Celalettin Serinkan), "Liderlik ve Motivasyon İlişkisi", (149-177), Nobel Yayınları, Ankara.
- Sezici, E. (2008). "Motivasyon", *İşletme Beceri Grup Çalışması*, (Ed. Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahım), (178-184), Savaş Yayınları, Ankara.
- Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Biçilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Sun, J. (2005). Assessing Goodness of Fit in Confirmatory Factor Analysis, *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 37(4), 240-256.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2011). *Using Multivariate Statistics*, (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tınar, M.Y., (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, K. & Erdönmez, C. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsar, A. S., İnan, A. & Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 248-262.
- Wuensch, K. L. (2016). Skewness, kurtosis and the normal curve, 22 Aralık 2016 tarihinde <http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/docs30/Skew-Kurt.docx> adresinden alındı.

## **Developing a Scale to Identify Working Conditions and Performance-Motivators of Fast Food Restaurant Employees**

**Erkan SEZGİN**

Anadolu University, Tourism Faculty, Eskisehir/Turkey

**Hediye ÇETİNKAYA**

Anadolu University, Institute of Social Science, Eskisehir/Turkey

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Motivation of employees is an important factor in the success of companies operating in any industry and service industry companies are not the exceptions. On the other hand, to motivate the employees is not so easy for companies since motivation has many variables and varies from one to other (Olçer, 2005).

Pinder (1998) describes the motivation at work as “a set of forces that initiates employee behaviour and determines the shape, direction, intensity, and duration of that behaviour”. Administrations should determine which motivating tools companies should use in order to predict employee behaviours and to be guided in line with the objectives of companies.

In this particular study, which examines the factors that affect motivation both positively and negatively in terms of fast food restaurant (FFR) employees, a scale has been developed considering also the FFR employees are relatively young (approximately 70 percent of the participants are between 17-25 years of age) people.

#### **Literature Review**

The success of managers in all industries depends on the productivity and the performance of the employees who consider business objectives (Koçel, 2003). Accordingly, managers, should understand the needs of employees and motivate them to achieve business objectives (Aşan, 2001). It is a fact that employees are highly motivated by economic values, and these values could be summarized as; wage increase, adequate and efficiency wage system, annual profit participation, economic reward, premium wages, social benefits, economic benefits that enable better working and living (Sezici, 2008).

Motivation is an indispensable factor for companies. Managers have responsibilities to keep employees' energy high for working dynamically. Finding and easily eliminating the factors that reduce employee motivation are hardly possible for companies.

Regardless of the working conditions, job satisfaction is impossible when the employees are insecure to their companies. However, employees may reduce their complaints about physical conditions in case they trust their companies. On the other hand, important and sudden changes at work may move physical conditions to priority (Feldman and Hugh, 1986). In summary, working conditions for the employees are not primary indicators in case of trust in administration in the companies (Erdil et al., 2004).

## **Methodology**

The main population of this particular study is those working at various levels of FFRs. The sample of the study on the other hand, are the employees working in different positions of Burger King FFR Istanbul branches who agreed to participate the survey in 2018 winter. The scale used in the study consisted of four demographic and 24 seven point Likert type scale items.

## **Findings**

In this study, it is planned to develop a scale to identify the factors that increase and decrease the motivation of employees in FFRs as well as how working conditions affect them. Exploratory factor analysis (EFA) was employed to initial 24 seven-point Likert scale items first and three factors consisting 17 items emerged as “performance-motivation increasers”, “performance-motivation reducers” and “workplace and working conditions”. Finally, to verify the scale, confirmatory factor analysis (CFA) was performed and the scale was finalized in three dimensions and 16 items. SPSS 22.0 and Amos 22.0 software versions were used in the scale development process.

## **Conclusions**

Service industries structurally different than the other industries. One of the most important of these differences is the greater interaction between employees and consumers. Food and beverage companies operating either in tourism or in other service industries are the places where face-to-face communication is intensive. Although FFRs of food and beverage sector are not as much communication intensive as other service companies when considering “fast service” and “fast eating”, it is inevitable that employees may affect the consumers since they are together in the workplace.

## **Implications for theory**

The present study would create different opportunities through the scale which is verified for the researchers who will study with FFRs serving in the tourism industry. Besides, the inclusion of a table examining the normal distribution of data in detail is a guide for applicability for subsequent studies, though parametric or non-parametric tests are not employed in this study.

## **Implications for practitioners**

The present study is believed to contribute to the implementation especially at the national level. It is not a coincidence that one of the global FFR chains was selected in the scale development process of the study, and the participants of the survey were employees of this chain. It is assumed that the scale developed through a global chain, which employs mostly young people, should have some policies and some experiences in order to ensure their loyalty and motivation, and this would be a guide for national FFRs.

## **Limitations and suggestions for future research**

The main limitation of this study is related to the method used. In the scale development process, a part of the Likert-type scale items were formed from different studies in the literature and a part was formed by employing a qualitative research method by using the feedback received from directors of a single FFR chain.

Another limitation of the study is also related to the method of the study. In order to verify the validity of the scale, theoretically the proper method is to collect from the same data for CFA after analysing the data collected for EFA. However, this is hardly possible for social studies and same data set was used for both EFA and CFA stages in this particular study.