

## Dört ve Beş Yıldızlı Otel Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenleri<sup>1</sup> (The Reasons of Leaving Job The Four and Five Star Hotel Kitchen Chefs)

Tuncay ÇANAKÇI  <sup>a</sup> Sevda SAHİLLİ BİRDİR  <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kafkas Üniversitesi, Sankamış Turizm Fakültesi, Kars, Türkiye. [tuncaycanakci@gmail.com](mailto:tuncaycanakci@gmail.com)

<sup>b</sup> Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin, Türkiye. [birdirss@mersin.edu.tr](mailto:birdirss@mersin.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşten Ayrılma Nedenleri Otel Mutfakları Mutfak Şefleri  Gönderilme Tarihi 19 Kasım 2019 Revizyon Tarihi 31 Mart 2020 Kabul Tarihi 4 Mayıs 2020  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Araştırmanın amacı, otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini belirlemektir. <b>Yöntem</b> – Araştırmada tarama modeli kapsamında çoklu veri toplama stratejilerini içeren çeşitlemeden (triangulation) faydalanılmıştır. Araştırmanın uygulaması iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada 8-13 Mayıs 2018 tarihleri arasında 22 otel mutfak şefi ile yarı- yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise, 8 Mayıs- 1 Haziran 2018 tarihleri arasında otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini belirlemeye yönelik bir anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Mutfak Şefi Görüşme Formu ve Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenlerini Değerlendirme Anketi kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Anketle elde edilen verilerin çözümlenmesinde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t-testi ve varyans analizlerinden faydalanılmıştır. <b>Bulgular</b> – Araştırmaya katılan otel mutfak şeflerinin işten ayrılmalarına etki eden en önemli iki unsurun “ücret seviyesinin düşüklüğü” ve “uzun çalışma saatleri” olduğu tespit edilmiştir. <b>Tartışma</b> – Araştırma sonucuna göre otel mutfak şeflerinin daha verimli çalışmaları için esnek çalışma saatleri düzenlenmelidir. Ayrıca uzun çalışma saatlerine oranla şeflere ödenen ücret seviyesinin yükseltilmesi, performanslarının artırılması açısından önem taşımaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Reasons For Leaving Job Hotel Kitchens Kitchen Chefs  Received 19 November 2019 Revised 31 March 2020 Accepted 4 May 2020  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> – The purpose of this research is to determine the reasons for hotel kitchen chefs to leave their jobs <b>Design/methodology/approach</b> – Research from variations in the scope of the screening model that includes multiple data collection strategies (triangulation) was utilized. The application of the research was carried out in two stages. In the first phase, semi-structured interviews with 22 hotel kitchen chefs were conducted between May 8 and 13. In the second phase, a questionnaire was applied to hotel kitchen chefs between 8 May and 1 June. In the survey, <i>Kitchen Chef Interview Form</i> and <i>Kitchen Chef's Survey on the Reasons for Leaving the Job</i> were used as data collection tools. A descriptive analysis technique was used to analyze the data obtained by the semi-structured interview. Frequency, percentage, mean, t-test and analysis of variance were used in analyzing the data obtained with the questionnaire. <b>Findings</b> – The two most important factors affecting the break-out of hotel kitchen chefs were found to be “low wage levels” and “long working hours”. <b>Discussion</b> – According to the research results, flexible working hours should be arranged for the hotel kitchen chefs to work more efficiently. In addition, increasing the level of wages paid to chefs compared to long working hours is important in terms of increasing their performance.

### 1. Giriş

Otel işletmelerinde çalışan farklı iş görenler tarafından verilen aynı türdeki hizmetler çoğu zaman birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çünkü iş görenin iş tatminini, hizmeti verdiği sırada yaşadığı duygu ve düşünceler ile sunulan hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir (Örücü ve Esenkal, 1992: 144). Otel işletmelerinin yoğun çalışma temposu, sundukları mal ve hizmetlere olan talep yapısındaki aşırı duyarlılık, insan ilişkilerinin sistemin her anında kendini göstermesi ve özellikle uzun çalışma saatlerinin olması (Birdir

<sup>1</sup> Bu çalışma Tuncay Çanakçı'nın “Dört ve Beş Yıldızlı Otel Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenleri” adlı Doktora tezinden türetilmiştir.

#### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Çanakçı, T., Sahilli Birdir, S. (2020). Dört ve Beş Yıldızlı Otel Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenleri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1176-1191.

ve Tepeci, 2003: 93) otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin mevcut işlerini değiştirme veya işlerinden ayrılma yönünde kararlar almalarına sebep olmaktadır.

Çalışma alanları ve araç gereçleriyle bütünleşmiş bir bölüm olan otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan mutfak şefleri nitelikli personel eksikliğinin en belirgin yaşandığı mesleklerden birisi olması nedeniyle (Robinson ve Barron, 2007: 913) işten ayrılmaların bu bölümde yoğunlaşması insan kaynakları departmanını iş gören sürekliliğinin sağlanması hususunda zor durumda bırakmaktadır. Aşırı yorgunluk, idari sorumluluk, ağır iş yükü, uzun çalışma saatleri, düşük ücret, iş güvenliği tedbirlerinin yeterince alınmaması, iş güvencesinin olmaması, terfi olanaklarının zor olması ve aşırı stres gibi faktörler yeme- içme hizmeti veren tüm kuruluşlarda olduğu gibi otel işletmelerinde de mutfak çalışanları ve mutfak çalışanlarının sorumluluğunu üstlenen mutfak şeflerinin motivasyonlarını düşürmektedir (Lee ve Shin, 2005: 100-105; Bloisi ve Hoel, 2008: 653). Burada belirtilen olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılabilmesi, daha kaliteli ve daha verimli üretim yapabilmeleri için mutfak şeflerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir.

Mevcut yerli ve yabancı alan yazında otel işletmelerinde istihdam edilen mutfak şeflerinin işten ayrılmalarının gerekçelerine yönelik yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir.

## **2.Literatür**

### **2.1.İş Bırakma Kavramı**

Bireyin örgütten ayrılma düşüncesi ile başlayan ayrılma niyeti alan yazında birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Mowday, Steers Porter ve Boulian (1974: 604) işten ayrılma niyetini, bireyin örgütten ayrılmayı bilinçli ve planlı olarak düşünmesi olarak tanımlamışlardır. Mobley (1982)'a göre işten ayrılma niyeti, Mowday vd. (1974)'nin tarifi ile benzerlik göstermektedir. Buna göre, çalışanın bilinçli bir şekilde o anki işinden kendini geri çekmesi veya ayrılma düşüncesidir. Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous (1988) işten ayrılma niyetini, örgütlerdeki iş görenlerin mevcut iş koşullarından tatminsiz olmaları neticesinde sergilemiş oldukları aktif ve yıkıcı eylemler olarak tanımlamaktadırlar. İşi bırakma ise, iş görenin kendi isteği ile işten ayrılması veya iş görenlerin işveren tarafından işten çıkarılması ve bu kişilerin yerine yeni iş görenlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir (Aksu, 1996: 138). Diğer bir ifade ile kendilerini tatminsizlik ve gerilim altında hisseden iş görenlerin, çalışma hayatının ortaya çıkardığı baskı ve sıkıntılardan kurtulmak amacıyla başvurdukları çözüm yollarındandır (Aydın, 2005: 266).

### **2.2.Otel İşletmeleri Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenleri**

Otel işletmelerinde mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenleri işletme dışı ve işletme içi iş bırakma olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İşletme dışı iş bırakma, işletmenin ve iş görenin dışında gelişen, işletme tarafından kontrol edilmesi güç, zamanı belirsiz nedenlerdir. Devletin veya siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü etkileyen ve iş gören devrine neden olan işletmenin kontrolü dışında olan etkenlerdir. Bunlar; ekonomik durum, teknolojik gelişmeler, istikrarsızlık, sektörler arası iş gücü akışı, turizmin mevsimsel özelliği ve toplumsal değerlendirme olarak sıralanmaktadır.

Otel işletmelerinde işgücü devrini etkileyen, nedeni bilinen ve kontrol edilebilen en önemli temel etkenlerden biri de işletme içi etkenlerdir. İş görenler birçok nedene bağlı olarak işletmeden ayrılabilirler. Genellikle bu nedenler işletmenin çalışanların beklentilerini karşılayamaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Erbil, 2013). İşletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenleri genel itibari ile değerlendirildiğinde; ücret, kariyer ve terfi olanakları, ayrımcılık, fiziksel çalışma koşulları, stres, günlük çalışma süreleri, işletmelerde oluşan yüksek işgücü devrinin etkisi, yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi ve iş güvenliği yetersizliği olarak sıralanmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986; Şimşek, 2001; Göler, 2008; Demir, 2009; Erbil, 2013).

### **2.3.Yapılan Çalışmalar**

Çalışanların işyerindeki fiziksel şartların motivasyonlarını araştıran Çelik (2010), çalışmasında fiziksel şartların motivasyon açısından çok önemli bir araç olarak görüldüğünü, 41 yaş üstü ve 6 yıl üzerinde çalışma deneyimi olan çalışanların fiziksel koşullara daha fazla önem verdiğini tespit etmiştir.

Diğer bir çalışma Duman, Tepeci ve Unur (2006) tarafından yapılmış olup, turizm öğrencilerinin sektördeki ücretleri ve ek gelirleri düşük buldukları ortaya çıkmıştır. Turizm sektörünün mevsimsel özellik göstermesi ve genellikle gençleri ve öğrencileri istihdam etmesi, öğrencilerin bu yönde bir değerlendirme yapmalarına neden olmaktadır.

Pratten (2003), işletmelerdeki ücret politikalarının çalışanlar tarafından yetersiz bulunması, çalışanların işi bırakma sebepleri arasında olduğunu ortaya çıkmıştır.

Pavesic ve Brymer (1990) tarafından yapılan çalışmada, otel çalışanlarının motivasyonlarını arttıran ilk üç faktörden birinin terfi olanaklarının olması iken, terfi olanaklarının olmaması veya yetersiz olması çalışanların sektörü terk etmelerine neden olduğu belirlenmiştir.

Koyuncu (2000)'nun yaptığı çalışmada, turizm eğitimi almış lisans öğrencilerinin %42,2'sinin ücretlerinin zamanında verilmediği ve %78,4'ünün ücret düzeylerini düşük bulduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öte yandan Derinalp (2012)'in otel mutfak çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada "ücret" faktörünün çalışanların en çok önemseydiği faktör olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, erkek mutfak çalışanlarının kadınlara oranla ücret düşüklüğünden performanslarının daha çok etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.Yöntem

#### 3.1.Araştırma Modeli ve Veri Toplama Aracı

Mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2012: 77). Tarama modeli, nicel ve nitel araştırma yaklaşımlarının birlikte kullanılabilmesine olanak sağlayan bir modeldir (Kırcaali, 1997: 5).

Tek bir veri toplama stratejisi seçmek, yetersiz kalmasının yanı sıra, seçilen stratejinin sadece en güçlü olan yönünün ön plana çıkması ile sonuçlanabilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, birden fazla veri toplama yaklaşımının kullanılması tercih edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın genel amacına ulaşabilmesi için tarama modeli kapsamında çoklu veri toplama stratejilerini içeren çeşitlemeden (triangulation) faydalanılmıştır. Çeşitlemede temel ilke, farklı bireyler ve ortamlardan farklı yöntemlerle veri toplamak ve bu şekilde sonuçlarda ortaya çıkabilecek önyargıların ya da yanlış anlamaların önüne geçmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 94).

Türnüklü (2001: 9)'nün çeşitleme ile ilgili Denzin (1989)'in önerdiği temel olarak dört tip çeşitleme bulunmaktadır. Bunlar; metodolojik çeşitleme, veri çeşitlemesi, araştırmacı çeşitlemesi ve kuram üçlemesidir.

Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin kullanılmasına olanak veren metodolojik çeşitleme kullanılmıştır. Metodolojik çeşitleme yapılırken öncelikle literatür taranmıştır. Daha sonra, otel mutfak şefleri ile yarı-yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiş ve son olarak, anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmada metodolojik çeşitlemenin kullanılmasının nedeni, alan yazında otel mutfak şeflerinin işten ayrılmalarına ilişkin yeterli kuramsal bilgiye ulaşamamasıdır. Bu amaçla nitel boyutunda otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini belirlemek için yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme çeşitlerinden biri olan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği, araştırmacının araştırma konusuyla ilgili olarak derinlemesine bilgi edinmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı, önceden hazırladığı görüşme formuna bağlı kalarak, ek sorular sorma esnekliği ile hareket edebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 120). Araştırmanın nicel boyutunda, daha geniş bir örneklem üzerinde otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini belirlemek için anket tekniğinden faydalanılmıştır (Şahin, 2015: 126). Veri toplama aracı olarak anket formunun tercih edilmesinin nedeni göreceli olarak çok sayıda veriyi kısa zamanda ve ekonomik olarak elde etmenin mümkün olmasıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 58).

#### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi belgesi almış dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan mutfak şefleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm

Bakanlığı (2018) tesis istatistiklerine göre İstanbul genelinde turizm işletmesi belgesi almış toplam 303 adet dört ve beş yıldızlı otel bulunmaktadır.

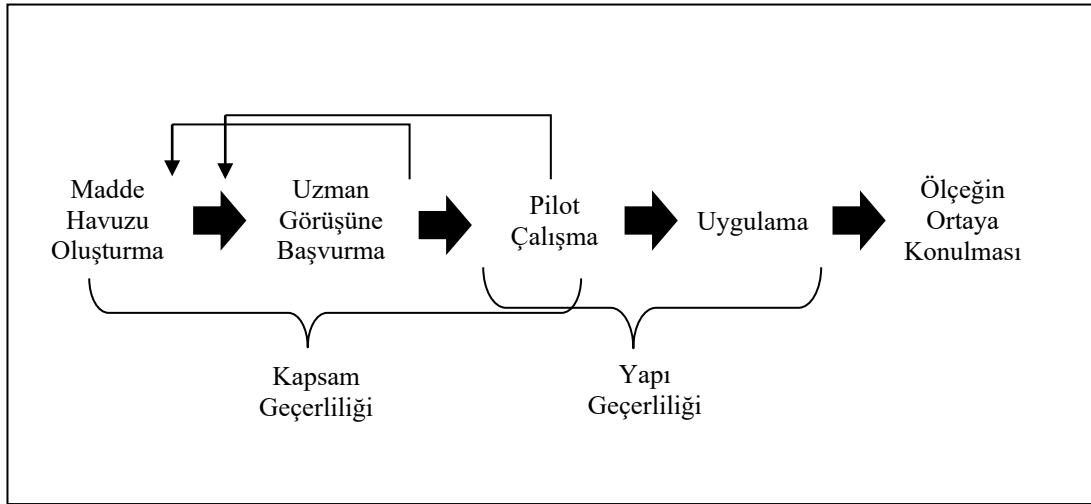
Araştırmanın birinci aşamasını oluşturan nitel araştırmalarda, örneklem alma işlemi nicel araştırmalardan farklıdır. Nicel araştırmalarda örneklem sayısının evreni temsil etme düzeyi önemli iken, nitel araştırmalarda örneklemin araştırma yapılacak konuya uygunluğu ve gereksinim duyulan bilgi miktarı önemsenmektedir. Bu nedenle, nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğün hesaplanamayacağı sonucu ortaya çıkmaktadır (Lincoln ve Gruba, 1985; Maxwell, 1992; Onwuegbuzie ve Leech, 2007). Araştırmada, görüşmeyi gönüllü olarak kabul eden otel mutfak şefleri ile görüşülmüştür. Gönüllülük esasına göre katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi, nitel araştırmanın daha nitelikli olmasını sağlamaktadır (Shenton, 2004). Nitel araştırmaların güvenilirliğinin artırılmasını sağlayan bir yöntem olan yöntem çeşitlenmesinin araştırmada kullanılması nitel araştırmanın niteliğini arttıran diğer bir yöntemdir (Damon ve Holloway, 2003; Patton, 2002). Araştırmaya 22 otelin mutfak şefi katılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasını oluşturan nicel boyutundaki örneklem hacminin belirlenmesinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi formülünden ( $t^2 \cdot p \cdot q / d^2$ ) faydalanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48). Örnek büyüklüğü, varyansı maksimum kılan oran ( $p:0,50$ ) dikkate alınarak %5 anlam düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile 384 kişi olarak tespit edilmiştir ( $t^2 \cdot p \cdot q / d^2 = (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5) / (0,05)^2 = 384$ ).

Araştırma verilerinin toplanmasına 08.05.2018 tarihi itibarıyla örneklem sayısını geçme düşüncesiyle başlanmış olup, otel mutfak şeflerine elektronik posta ile ulaşılmaya ve veriler toplanmaya çalışılmıştır. 01.06.2018 tarihi itibarı ile son verilen veri toplama süreci sonrasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel mutfaklarında çalışan şeflerden 394 adet anket toplanmıştır.

### 3.3. Ölçek Geliştirme

Bir araştırmada geliştirilmesi amaçlanan ölçeğin hazırlanmasında bazı aşamaların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu konudaki alan yazın incelendiğinde ölçek geliştirme çalışmalarının aşamalarının farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmada ölçek geliştirme sürecinin aşamaları Şekil 1’de gösterildiği gibi gerçekleştirilmiştir (Churchill, 1979; Balcı, 2001; Karasar, 2002, Doğan, Bulut ve Kökalan Çımrın, 2015).



Şekil 1. Ölçek Geliştirme Süreci

Araştırmada ilk olarak ilgili alan yazın incelenmiş, konunun uzmanlarının görüşleri alınarak madde havuzu oluşturulmuştur. Ardından madde havuzunda yer alan ifadelerin kapsam geçerliliği uzman görüşleri doğrultusunda ölçülmüş ve gerekli düzeltmeler yapılarak pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma neticesinde geri bildirimler ışığında ölçek oluşturularak veri toplanmış ve toplanan verilere geçerlilik ve güvenilirlik analizi uygulanarak ölçeğin son hali oluşturulmuştur.

### 3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Araştırmanın nitel verilerinin toplanmasında *Mutfak Şefi Görüşme Formu*, nicel boyutuna ilişkin verilerin toplanmasında ise *Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenlerini Değerlendirme Anketi* kullanılmıştır.

*Mutfak Şefi Görüşme Formu'nun geliştirilmesi sürecinde mutfak şeflerinin başta olmak üzere, otel işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma nedenlerine yönelik kapsamlı bir şekilde yerli ve yabancı kaynak taraması yapılmıştır.*

Araştırmanın nicel boyutunu oluşturan ikinci aşamasında verilerin toplanmasında anket alan yazın taraması sonucu araştırmacı tarafından geliştirilen ve yarı-yapılandırılmış görüşme verilerinin çözümlenmesi sonucu elde edilen verilerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket formunda yer alan 24 ifadeli ölçek soruları Likert tipinde 5'li olarak derecelendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum/ Ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Otel mutfak şefleri ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanan araştırmanın nitel verileri 08 Mayıs- 13 Mayıs 2018 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Görüşme tarihinden önce otel mutfak şefleri ile yüz yüze görüşülerek araştırmanın amacı anlatılmış ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden mutfak şeflerinden randevu alınmıştır. Mutfak şefleri ile yapılan görüşmeler en az 15 dakika en fazla 45 dakika sürmüştür.

Araştırmanın nicel verileri için 08 Mayıs 2018 tarihi itibarıyla mutfak şeflerine elektronik posta aracılığı ile ulaşılmaya ve veri toplanmaya başlanmıştır. 01 Haziran 2018 itibarı ile son verilen veri toplama süreci sonrasında İstanbul'da faaliyet gösteren toplam 303 adet dört ve beş yıldızlı otel mutfak şeflerinden gelen 411 adet anketten kullanılabilir 394 adet anket elde edilmiş ve 384 olarak hesaplanan örneklem büyüklüğünün üzerinde bir sayıya ulaşılmıştır.

### **3.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Çalışmanın yarı-yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilen nitel verileri betimsel analiz tekniği ile test edilmiştir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden- sonuç ilişkileri irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 224). Betimsel analiz, verilerin görüşme formuna yazımı, görüşme kodlama anahtarının oluşturulması, görüşme verilerinin kodlama anahtarına kodlanması, kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarından oluşur (Gay,1987: 334-336; Miles ve Huberman, 1994: 50-88; Yıldırım ve Şimşek, 2005: 159). Görüşmelerden elden edilen verilerin çözümlenmesi aşamalarında yapılan işlemleri şöyle açıklamak olanaklıdır.

Araştırma verileri, görüşme veri dökümü formuna aktarıldıktan sonra rastgele seçilmiş altı mülakat ve bu mülakatların döküldüğü veri dökümü formları bir başka uzmana incelenmesi için verilmiştir. Uzman tarafından yapılan incelemede mülakatlar ile veri dökümleri arasında çok büyük farklılıklar olmadığı için veri dökümleri yeniden yapılmamış, yer yer düzeltmelere gidilmiştir.

Görüşme verilerinin betimsel analizinde, betimsel verilerin yazıldığı ve diğer bölümlerinin boş bırakıldığı görüşme veri dökümü formu, kodlama anahtarının oluşturulması için bir başka uzmandan yardım alınmıştır. Uzman ve araştırmacı görüşme veri dökümleri formunun betimsel indeks bölümünü kodlama yaparak birbirlerinden bağımsız olarak doldurmuşlardır. Uzman ve araştırmacı daha sonra bir araya gelerek, her sorunun yanıtını tek tek incelemiştir. Uzman ve araştırmacı arasında görüş birliği sağlanarak görüşme kodlama anahtarına son biçimi verilmiştir.

Verilerin kodlama anahtarına kodlanmasında, araştırmacı yansız atamayla belirlediği beş görüşme veri dökümü formunu ve görüşme kodlama anahtarını değerlendirmek üzere bir uzmana vermiştir. Uzman ve araştırmacı birbirinden bağımsız olarak görüşme kodlama anahtarına her bir soru için işaretleme yapmışlardır. Betimsel analizde, bir uzman ve araştırmacı birbirlerinden bağımsız olarak, yansız atamayla belirlenen görüşme veri dökümü formlarının %20-25'lik bir bölümünü kodlama anahtarında her bir soru için uygun temaya işaretleme yaparlar (Gay, 1987: 335). Bu aşamadan sonra kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik aşamasına geçilmiştir.

Araştırmacı ve uzmanın kodlamaları karşılaştırılarak araştırmanın güvenilirliği hesaplanmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği;

$Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) \times 100$  formülü kullanılarak hesaplanmıştır.

Güvenirlik formülüyle hesaplanan sonucun %70 düzeyinde olması durumunda değerlendiriciler arası güvenilirlik sağlanmış olacaktır (Gay, 1987: 217). Güvenirlik hesaplaması %70'in altına düşerse, araştırmacı ve uzmanın kodlamalar üzerinde yeniden çalışması ve uzlaşarak kodlama farklılığını en aza indirmeye çalışmaları gerekir. Bu aşamada, güvenilirlik çalışması sonrasında görüşme sorularının güvenilirlik yüzdeleri hesaplanmıştır. Görüşme sorularının güvenilirlik yüzdeleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Görüşme Sorularının Güvenirlik Yüzdeleri

	Görüş Birliği Sayısı	Görüş Ayrılığı Sayısı	Güvenirlik %
Soru 1	25	4	86,2
Soru 2	22	5	81,4
Soru 3	24	4	85,7

Araştırmacı ve uzman arasındaki görüşme sorularının kodlamalarının karşılaştırılması sonucunda elde edilen güvenilirlik yüzdeleri %81,4 ile %86,2 arasında değiştiği görülmektedir. Görüşme sorularının güvenilirlik ortalaması %84,4 olarak hesaplanmıştır. Ortaya çıkan sonuç %70'ten yüksek olduğu için görüşme sorularının sonuçları güvenilir kabul edilmiştir.

Anket yoluyla elde edilen verilerin tüm çözümlenmeleri ve yorumlamaları sosyal bilimlerde veri analiz etmek için kullanılan istatistik programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

Mutfak şeflerinin anketteki her bir maddeye verdikleri cevapların yüzde dağılımları tek tek yorumlandıktan sonra, genel olarak aritmetik ortalamalarına göre yorum yapılmıştır. Ankette seçeneklerin her birine verilen cevapların frekans, yüzde ve aritmetik ortalama dağılımları alınarak tablo halinde sunulmuştur.

Ölçeğin güvenilirlik analizinin farklı yöntemlerle yapılmış sonuçları yer almaktadır. Tablo 2'de Cronbach's Alpha yöntemine göre ölçeğin tamamına ilişkin alfa katsayıları 0,70 ile 0,90 arasında olduğundan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. İkiye bölme yönteminde de her boyut için ayrı ayrı ve bir bütün olarak ölçeğin tamamı için alfa katsayıları 0,70 ile 0,90 arasında olduğundan yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Kalaycı, 2010: 405). Ölçeğin tamamına uygulanan Guttman yöntemine göre Lambda katsayıları 0,70'den yüksek olduğu için ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Murphy ve Davidshoper, 1988).

**Tablo 2.** Güvenirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Yöntem	Güvenirlik Kat Sayısı
<b>Cronbach's Alpha Yöntemi</b>	,784
<b>Split Half Yöntemi</b>	
İlk Yarı	,727
İkinci Yarı	,724
<b>Guttman Yöntemi</b>	
Lambda 1	,752
Lambda 2	,805
Lambda 3	,784
Lambda 4	,727
Lambda 5	,789
Lambda 6	,849

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, Cronbach Alpha kat sayısı ,784, ikiye bölme yöntemine göre ilk yarının katsayısı ,727, ikinci yarının katsayısı ,724 ve Guttman yöntemine göre Lambda 1 ile Lambda 6 arasındaki katsayıların ,727 ile ,849 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilirliği sağlamış olduğu söylenebilir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1.Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular

Görüşmeye katılan otel mutfak şeflerinin demografik özellikleri Tablo 3'te özetlenmiştir. Buna göre görüşme yapılan mutfak şeflerinin %81,8'i erkek ve %18,2'si kadındır. Görüşme yapılan mutfak şeflerinin yaş aralıkları incelendiğinde %77,3'ünün "26-35" yaş aralığında, %22,7'sinin "36-45" yaş aralığında olduğu görülmektedir. Görüşme yapılan mutfak şeflerinin %9,1'i "ortaokul", %59,1'i "lise", %18,2'si "ön lisans", %13,6'sı "lisans" ve %1,5'i "lisansüstü" mezunudur.

**Tablo 3. Görüşmeye Katılan Mutfak Şeflerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

	F	%		F	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Mesleki Eğitim Alma Durumu</b>		
Kadın	4	18,2	Evet	17	77,3
Erkek	18	81,8	Hayır	5	22,7
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>			<b>Mesleki Eğitim Türü</b>		
26-35 yaş arası	17	77,3	Turizm Meslek Lisesi		
36-45 yaş arası	5	22,7	Turizm Ön Lisans	4	18,2
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	Turizm Lisans	3	13,6
<b>Medeni Durum</b>			Mes. Sertifikasyon Kursları	2	9,1
Evli	20	90,9	Belirtmeyen	8	36,4
Bekâr	2	9,1	<b>Toplam</b>	5	22,7
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>Şu An ki İşletmede Çalışma Süresi</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu</b>			1 yıldan az		
Ortaokul	2	9,1	1-3 yıl arası	2	9,1
Lise	13	59,1	4-6 yıl arası	4	18,2
Ön Lisans	4	18,2	7-9 yıl arası	9	40,7
Lisans	3	13,6	10-12 yıl arası	5	22,8
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	2	9,1
<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>			<b>Çalışma Şekli</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
6-10 yıl arası	5	22,8	Tam Zamanlı		
11-15 yıl arası	11	50,0	Yarı Zamanlı	22	100,0
16-20 yıl arası	3	13,6	<b>Toplam</b>	-	-
21 yıl ve üzeri	3	13,6	<b>İşletmenin Sınıfı</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	5 yıldızlı		
			4 yıldızlı	12	54,5
			<b>Toplam</b>	10	45,5
				<b>22</b>	<b>100</b>

Görüşme yapılan mutfak şeflerinin %77,3'ü mesleki eğitim aldıklarını belirtirken, %22,8'i mesleki eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir. Mutfak şeflerinin mesleki eğitim türü incelendiğinde; %18,2'si turizm meslek lisesi mezunu, %11,4'ü turizm ön lisans mezunu, %7,9'u turizm lisans mezunu ve %36,4'ünün mesleki sertifikasyon kursları ile eğitim almış şeflerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Görüşme yapılan mutfak şeflerinin turizm sektöründe toplam çalışma yılları incelendiğinde, %22,8'i "6 ile 10" yıl arasında, %50'si "11 ile 15" yıl arasında, %13,6'sı "16 ile 20" yıl arasında ve %48,7'sinin "21 yıl ve üzerinde" turizm sektöründe çalışan şeflerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Görüşme yapılan mutfak şeflerinin şu an ki işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, %9,1'i bir yıldan az süredir, %18,2'si "1 ile 3" yıl arasında, %40,7'si "4 ile 6" yıl arasında, %22,8'i "7 ile 9" yıl arasında ve %21,1'inin "10 ile 12" yıl arasında mevcut iş yerlerinde çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan mutfak

şeflerinin %54,4'ünün 5 yıldızlı otellerde çalışırken, %55,8'inin 4 yıldızlı otellerde çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan mutfak şeflerinin hepsi tam zamanlı çalışmaktadır.

Otel mutfak şeflerine, görüşmede birinci soru olarak işten ayrılma nedenlerini belirlemek amacıyla, "Otel mutfaklarında çalışan şeflerin işten ayrılma nedenleri neler olabilir?" sorusu yöneltilmiştir. Mutfak şeflerinin soruya verdikleri cevaplar ve frekans dağılımları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenlerine İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

<b>İşten Ayrılma Nedenleri</b>	<b>f</b>
Düşük Ücret	22
Uzun çalışma saatleri	21
Çalışanlar arasında yaşanan çatışma	21
Terfi imkânının olmaması	18
Ayrımcılık	16
Farklı iş imkânının olması	15
Stres	10
Yetki ve sorumlulukların belli olmaması	10
İş güvenliği yetersizliği	6
Taciz olayları	6
Cinsiyet ayrımcılığı	5
Ödüllandirmenin az olması	5
Takdir edilememe	5
İşletme yönetim anlayışı	4
İşletmenin konumu	4
<b>Görüşler Toplamı</b>	<b>168</b>

Tablo 4'te görüldüğü gibi, mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerine ilişkin görüşleri çoğunlukla benzerlik göstermektedir. Mutfak şeflerine göre yüksek oranda işten ayrılma nedenleri "düşük ücret", "uzun çalışma saatleri", "çalışanlar arasında yaşanan çatışma", "terfi imkânının olmaması", "ayrımcılık" ve "farklı iş imkânının olması" olarak ifade edilmektedir. Dikkat çeken bazı görüşler:

"...Çalışana ödenen ücret, bizim gibi saatlerce çalışan şefler için işten caydırıcı miktarlarda olmamalı...",

"...Saatlerce ara vermeden çalışan bir şef, kendine özgü yeteneklerini istediği gibi sergileyemez. Sadece işi yetiştirir...",

Otel mutfak şeflerine, görüşmede ikinci soru olarak önceki iş yerlerinden ayrılma nedenlerini belirlemek amacıyla, "Bir önceki çalıştığınız iş yerinden ayrılma nedeniniz nedir?" sorusu yöneltilmiştir. Mutfak şeflerinin soruya verdikleri cevaplar ve frekans dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Mutfak Şeflerinin Önceki İş Yerlerinden Ayrılma Nedenlerine İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

<b>Önceki İş Yerinden Ayrılma Nedenleri</b>	<b>f</b>
Düşük ücret	22
Terfi imkânının olmaması	21
Çalışma saatlerinin uzunluğu	21
Farklı iş imkânının olması	18
Çalışanlar arasında yaşanan çatışma	18
<b>Görüşler Toplamı</b>	<b>100</b>

Tablo 5'te görüldüğü gibi mutfak şeflerinin önceki iş yerlerinden ayrılma nedenleri beş farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; "düşük ücret", "terfi imkanın olmaması", "çalışma saatlerinin uzunluğu", "farklı iş imkanının olması" ve "çalışanlar arasında yaşanan çatışma"dır. Mutfak şeflerine göre önceki iş yerinden ayrılmaya etki eden en önemli faktör daha yüksek bir ücret ödemesinin yapılacak olmasıdır. Dikkat çeken bazı görüşler:

"...Benim bir iş yerinden ayrılmamı gerektirecek en büyük etken çalışma saatlerinin daha esnek olacak olmasıdır. Bizler en esnek çalışma saatlerinde bile saatlerce çalışmak zorunda kalan bir meslek grubundayız...",



“...Daha önce çalıştığım iş yerinde aşçıbaşı yardımcısıydım, şimdi ise aşçıbaşılığına terfi ettim. Şu an çok daha fazla iş yükü ve sorumluluklarım var...”

Otel mutfak şeflerine, görüşmede beşinci soru olarak “Bir süre işsiz kalmayı göze alarak, hangi durumlarda düşünmeden işten ayrılırsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Mutfak şeflerinin soruya verdikleri cevaplar ve frekans dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Mutfak Şeflerinin Bir Süre İşsiz Kalmayı Göze Alarak, Hangi Durumlarda İşlerinden Ayrılmalarına İlişkin Görüşleri ve Frekans Dağılımları

Bir Süre İşsiz Kalmayı Göze Alarak İşten Ayrılma Fikri Etkenleri	f
Sağlık sorunları	22
Taciz olaylarının yaşanması	21
Ayrımcılık yapılması	21
Çalışma arkadaşları ile yaşanan çatışma/kavga	18
<b>Görüşler Toplamı</b>	<b>82</b>

Tablo 6’da görüldüğü gibi, mutfak şeflerinin bir süre işsiz kalmayı göze alarak, hangi durumlarda işlerinden ayrılmalarına ilişkin görüşleri, “sağlık sorunları”, “taciz olaylarının yaşanması”, “ayrımcılık yapılması” ve “çalışma arkadaşları ile yaşanan çatışma/kavga” olmak üzere dört ifade olarak ortaya çıkmıştır. Dikkat çeken bazı görüşler:

“...Günümüzde yavaş yavaş kadın aşçıların yükselmesine izin veriliyor. Ben de kendini kanıtlamış nadir kadın aşçılardan biriyim. İşsiz kalmayı göze alarak işten ayrılmayı düşüneneceğim işten ayrılma nedenleri neler olabilir diye düşündüğümde, bir kadın olarak taciz olaylarının yaşanması ve cinsiyet ayrımcılığı diyebilirim...”

“...Yeni bir iş bulmadan ancak sağlık nedeniyle bu işletmeden ayrılırım. Sağlık sorunlarım mutfak ortamında çalışmama izin vermezse veya ani hastalıklarda işten ayrılabilirim...”

#### 4.2.Anket Yoluyla Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılan otel mutfak şeflerinin demografik özellikleri Tablo 7’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 394 mutfak şefinin %89,8’i erkek ve %10,2’sinin kadın olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan mutfak şeflerinin yaş aralıkları incelendiğinde %3,8’i “25 yaş ve altında”, %19,8’i “26-35” yaş aralığında, %29,2’si “36-45” yaş aralığında, %24,6’sı “46-55” yaş aralığında, %16,8’i “56-65” yaş aralığında iken, %5,8’inin “66 yaş ve üzerinde” olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan mutfak şeflerinin %89,1’i “evli” ve %10,9’u “bekar”dır. Araştırmaya katılan mutfak şeflerinin %3,3’ü “ilkokul”, %14,2’si “ortaokul”, %52’si “lise”, %21,1’i “ön lisans”, %7,9’u “lisans” ve %1,5’i “lisansüstü” mezunudur.

**Tablo 7.** Araştırmaya Katılan Mutfak Şeflerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

	F	%		F	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Mesleki Eğitim Alma Durumu</b>		
Kadın	40	10,2	Evet	320	81,2
Erkek	354	89,8	Hayır	74	18,8
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>			<b>Mesleki Eğitim Türü</b>		
25 yaş ve altı	15	3,8	Turizm Meslek Lisesi	96	24,4
26-35 yaş arası	78	19,8	Turizm Ön Lisans	45	11,4
36-45 yaş arası	115	29,2	Turizm Lisans	31	7,9
46-55 yaş arası	97	24,6	Turizm Lisansüstü	4	1,0
56-65 yaş arası	66	16,8	Mes. Sertifikasyon Kursları	142	36,0
66 yaş ve üzeri	23	5,8	Diğer	2	0,5
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>	Belirtmeyen	74	18,8
<b>Medeni Durum</b>			<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>
Evli	351	89,1			
Bekar	43	10,9			
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>	<b>Şu An ki İşletmede Çalışma</b>		

Eğitim Durumu			Süresi		
			1 yıldan az	14	3,6
İlkokul	13	3,3	1-3 yıl arası	29	7,4
Ortaokul	56	14,2	4-6 yıl arası	79	20,1
Lise	205	52,0	7-9 yıl arası	155	39,3
Ön Lisans	83	21,1	10-12 yıl arası	83	21,1
Lisans	31	7,9	13 yıl ve üzeri	34	8,6
Lisansüstü	6	1,5	<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>			
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi			Çalışma Şekli		
			Tam Zamanlı	394	100,0
1 yıldan az	-	-	Yarı Zamanlı	-	-
1-5 yıl arası	-	-	<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>
6-10 yıl arası	29	7,4	İşletmenin Sınıfı		
11-15 yıl arası	66	16,8	5 yıldızlı	174	44,2
16-20 yıl arası	107	27,2	4 yıldızlı	220	55,8
21 yıl ve üzeri	192	48,7	<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100</b>			

Araştırmaya katılan mutfak şeflerinin %81,2'si mesleki eğitim almış olup, %18,8'i mesleki eğitim almamışlardır. Alınan mesleki eğitim türü incelendiğinde; %24,4'ü "turizm meslek lisesi", %11,4'ü "turizm ön lisans", %7,9'u "turizm lisans", %1'i "turizm lisansüstü", %36'sı "mesleki sertifikasyon kursları" eğitimi aldıkları belirlenmiştir. Şeflerin turizm sektöründe toplam çalışma yılları incelendiğinde, %7,4'ünün "6-10" yıl arasında, %16,8'inin "11-15" yıl arasında, %27,2'sinin "16-20" yıl arasında ve %48,7'sinin "21 yıl ve üzerinde" turizm sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir.

Şeflerin şu an ki işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, %3,6'sının "bir yıldan az", %7,4'ünün "1-3" yıl arasında, %20,1'inin "4-6" yıl arasında, %39,3'ünün "7-9" yıl arasında, %21,1'inin "1-12" yıl arasında ve %8,6'sının "13 yıl ve üzerinde" mevcut iş yerlerinde çalıştıkları belirlenmiştir. Şeflerin %44,2'si 5 yıldızlı otellerde çalışırken, %55,8'i 4 yıldızlı otellerde tam zamanlı çalışmaktadırlar.

Anket yoluyla mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerine ilişkin verdikleri en yüksek puanlar, "ücret seviyesinin düşüklüğü", "uzun çalışma saatleri", "işletmede iş garantisinin olmaması", "iş yerindeki taciz olayları", "iş güvenliği tedbirlerinin yetersiz olması", "farklı iş olanaklarının oluşması", "çalışanlar arasında iletişimin sağlıklı olmaması", "çalışanlar arasında ayrımcılık (kayırma) yapılması", "terfi imkanlarının olmaması" ve "çalışanlar arasında yaşanan çatışma" olarak belirlenmiştir (Tablo 8).

**Tablo 8.** Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenlerine İlişkin Bulgular

İşten Ayrılma Nedenleri		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	x̄
Ücret seviyesinin düşüklüğü	f	5	16	47	58	268	4,442
	%	1,3	4,1	11,9	14,7	68,0	
Uzun çalışma saatleri	f	3	9	48	91	243	4,426
	%	0,8	2,3	12,2	23,1	61,7	
İşletmede iş garantisinin olmaması	f	4	23	45	68	254	4,383
	%	1,0	5,8	11,4	17,3	64,5	
İş yerindeki taciz olayları	f	7	14	52	92	229	4,325
	%	1,8	3,6	13,2	23,4	58,1	

İş güvenliği tedbirlerinin yetersiz olması	f	3	12	86	96	197	4,198
	%	0,8	3,0	21,8	24,4	50,0	
Farklı iş olanaklarının oluşması	f	6	14	24	207	143	4,185
	%	1,5	3,6	6,1	52,5	36,3	
Çalışanlar arasında iletişimin sağlıklı olması	f	3	19	61	134	177	4,175
	%	0,8	4,8	15,5	34,0	44,9	
Çalışanlar arasında ayrımcılık (kayıma) yapılması	f	13	14	61	111	195	4,170
	%	3,3	3,6	15,5	28,2	49,5	
Terfi imkânlarının olmaması	f	3	11	81	135	164	4,132
	%	0,8	2,8	20,6	34,3	41,6	
Çalışanlar arasında yaşanan çatışma	f	3	19	48	225	99	4,012
	%	0,8	4,8	12,2	57,1	25,1	

## 5. Sonuç ve Öneriler

İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerinin araştırıldığı bu çalışmada tarama modeli kapsamında çoklu veri toplama stratejilerini içeren çeşitleme (triangulation) yönteminden faydalanılmıştır. Bu modele göre, araştırmanın önce nitel boyutu sonra nicel boyutu gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel boyutunda 22 otel mutfak şefi ile yarı-yapılandırılmış görüşme yapıldıktan sonra nicel boyutunda 394 otel mutfak şefine araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. *Mutfak Şefi Görüşme Formu* ile gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme 08-13 Mayıs 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilirken *Mutfak Şeflerinin İşten Ayrılma Nedenlerini Değerlendirme Anketi* ile gerçekleştirilen alan çalışması 08 Mayıs-01 Haziran 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşme ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği, anketle elde edilen verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalamalardan faydalanılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar otel mutfak şefleri ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşme ile anketlerden elde edilen sonuçlar bağlamında karşılaştırılarak ele alınıp tartışılmıştır.

Anket sorularından elde edilen temel araştırma sorusu "*Otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenleri nelerdir?*" ile yarı-yapılandırılmış görüşmede mutfak şeflerine yöneltilen "*Sizce otel mutfaklarında çalışan şeflerin işten ayrılma nedenleri nelerdir?*" sorusu araştırmanın karşılaştırılması gereken en önemli özelliği olarak gösterilmektedir.

Buna göre, otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenleri olarak gerek yarı-yapılandırılmış görüşmeden elde edilen sonuçlar gerek ise anket yoluyla elde edilen sonuçlara istinaden "*ücret seviyesinin düşüklüğü*" (1. sıra) ve "*uzun çalışma saatleri*" (2. sıra) maddelerinde şefler mutabık kalmıştır. Araştırma bulgularını destekler nitelikte Pratten (2003) ve Robinson (2007) da ücret seviyesinin düşüklüğü ve uzun çalışma saatlerinin mutfak şefleri için işten ayrılma nedenleri olduğunu bulgulamışlardır. Pratten (2003)'ün İngiliz restoran mutfaklarında çalışan mutfak aşçıları ile yaptığı mülakatlar sonucunda, mutfak çalışanlarının işi bırakmalarındaki en önemli sebeplerden ikisi ücret seviyesinin düşüklüğü ve uzun çalışma saatleridir.

Otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini ortaya koymak için yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen **üçüncü** en önemli işten ayrılma nedeni "*çalışanlar arasında yaşanan çatışma*" olarak ortaya çıkarken, bu sonuç anket ile elde edilen sonuçlarda **10. sırada** ortaya çıkmıştır. Çalışma ortamındaki huzurun bozulmasında olumsuz etkisi olan çatışma, işten ayrılma niyetini tetikleyen bir faktördür. Çalışanlar arasında yaşanan çatışmaya yönelik mutfak şefleri ile yapılan doğrudan bir çalışmaya rastlanılmazken, yapılan diğer çalışmalarda işletmelerde çatışma ortamının olmasının, çalışanların işten ayrılma nedenleri arasında ön sıralarda yer aldığı görülmektedir (Medina, Munduate, Dorado, Martinez ve Guerra, 2005: 223; Lu vd., 2011: 342; Gürkan ve Demiralay, 2013: 62). Medina vd. (2005)'nin 169 otel çalışanı ile İspanya'da görev ve ilişki çatışması üzerinde araştırdıkları çalışmalarına göre, çalışanlar arasında yaşanabilecek olası çatışmaların iş göreni işten ayrılmaya yönlendirebilecek etkileri olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır.

Otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini ortaya koymak için anket yolu ile elde edilen sonuçlardan **“iş yerindeki taciz olayları” 4. sırada** iken mutfak şefleri ile yapılan görüşmelerde bu sonuç **13. sırada** yer almaktadır. Bir çalışanın diğer bir çalışana cinsel amaçlı olarak hakaret etmesi, tehdit edici konuşmalar yapması, iş performansı ve güvenliğini olumsuz etkileyebilecek, yıldırıcı, aşağılayıcı, tekrarlanan ve istenmeyen fiziki, sözlü, ima yollu hareketler ve davranışlar olarak tanımlanan (Husbands, 1992: 537; Arslan ve Vasilyeva, 2003: 461) taciz yapılan bir araştırmaya göre, işletmenin tacizi tolare edeceğini, şikayet etmenin riskli olacağını, şikayetlerin ciddiye alınmayacağını ve tacizde bulunan kişinin ceza almayacağını düşünen birey, tacizden yüksek düzeyde etkilenmekte, işten uzaklaşmakta veya işten ayrılma eğilimine girmektedir (Solmuş, 2005: 4). Kömürcü (2011)'nün beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yaptığı çalışmasına göre, tacize uğrayan çalışanların %46,1'nin işten ayrıldığı, %7,6'sının ise işletme yönetimi tarafından işten çıkarıldığı sonucu ortaya çıkarmıştır. Bloisi ve Hoel (2008)'in mutfak şefleri üzerinde yaptığı çalışma, psikolojik taciz, küfür, fiziksel şiddet gibi kasıtlı olarak yapılan taciz olaylarının mutfak çalışanları arasında yaşanan en önemli sorunlar olarak ortaya çıkarken, taciz olaylarının işten ayrılmalara büyük ölçüde sebebiyet vereceği de araştırmanın ortaya çıkardığı bir diğer sonuçtur. Pratten ve O'Leary (2007)'de çalışmasında mutfaklarda yaşanan tacizin işten ayrılmalara etki eden önemli bir sonuç olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Buradan hareketle, işten ayrılma nedeni olarak anket sonuçlarında ortaya çıkan bu önemli sonucun mutfak şefleri ile yapılan görüşmelerde son sıralarda yer alması, görüşmeye katılan 22 gönüllü mutfak şefleri arasında kadın şeflerin erkek şeflere oranla daha az olması olarak gösterilebilir.

Yarı-yapılandırılmış görüşme sonuçlarından hareketle otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenleri olarak öne sundukları en önemli sonuçlardan **dördüncüsü “kısıtlı terfi imkanı”** iken anket sonuçlarında bu sonuç **onuncu** sırada yer almaktadır. Anket sonuçlarında da önemli bir sıralamada yer alan **“kısıtlı terfi imkanı”** maddesi otel çalışanlarının motivasyonlarını arttıran ilk üç faktörden biri iken, terfi olanaklarının olmaması veya yetersiz olması çalışanların sektörü terk etmelerine neden olmaktadır (Pavesic ve Brymer, 1990: 94; Simons ve Enz, 1995: 24; Boies ve Rothstein, 2002: 237). Araştırma sonucunu destekler nitelikte Zopiatis, Kyprianou ve Pavlou (2011) de Kıbrıs otellerinde 95 mutfak şefi üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre, şeflerin yüzleşmek zorunda kaldıkları en önemli stres faktörleri arasında kariyer ilerleme fırsatları olduğu ortaya çıkmıştır. İş görenlerin işten ayrılmalarını önlemek için işletmelerin kariyer ilerleme fırsatları konularında daha hassas davranmaları gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

**“Çalışanlar arasında ayrımcılık/kayıрма”** konusu otel mutfak şeflerinin gerek yarı-yapılandırılmış görüşmelerde (**5. sıra**) gerek ise anket sonuçlarında (**8. sıra**) önemli bir işten ayrılma nedeni olarak ön sıralarda yer almıştır. Araştırma bulguları, mevcut alan yazını destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Özellikle kadın mutfak şeflerinin cinsiyet ayrımcılığı konusunda sıklıkla yaşadığı bu durum (Harris ve Giuffre, 2010; Morgan ve Edwards, 2010; Platzer, 2011; Ineson, Yap ve Whiting, 2013), yaş (Frunes ve Mykletun, 2006; Billett, Dymock, Johnson ve Martin, 2011) ve ırkçılık (Wright, 2006; McDowell, Batnitzky ve Dyer, 2015) maddelerinde de baş göstermektedir.

**“Stres”** görüşmelerden elde edilen sonuçlarda **7. sırada** yer alırken anket sonuçlarından elde edilen sonuçlarda **15. sırada** yer almıştır. Murray-Gibbons ve Gibbons (2007)'in Kuzey İrlanda'da faaliyet gösteren otel, restoran ve bar mutfak şeflerinin çalışma esnasında yaşadıkları stres faktörlerini araştırmaya yönelik inceledikleri çalışma, şeflerin yüzleşmek zorunda kaldıkları en önemli stres faktörlerinin; personel eksikliği, geri bildirim azlığı, değersiz hissetme, yetersiz yönetim desteği ve çalışanlar arasındaki iletişimin zayıf olması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Çalışan iş göreni kontrol etmenin yetersizliği stres yaratan bir başka faktör iken, mutfak şefi açısından yönetimde sorumluluk sahibi olmak da stresin temel nedenlerinden bir tanesidir. Zopiatis, vd. (2011)'nin Kıbrıs otellerinde mutfak şefi ve bağımsız restoran işletme şefleri üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre, şeflerin yüzleşmek zorunda kaldıkları en önemli stres faktörleri; iş güvenliği, parasal ödüller, takdir edilme, eğitim aktiviteleri, çevre işletmelerinin kalitesi, kalifiye eleman arayışı, kariyer ilerleme fırsatları ve çalışma saatleri olarak ortaya çıkmıştır. Rowley ve Purcell (2001)'in İngiltere'de araştırdıkları çalışmalarına göre, şefler çoğu zaman stresli, bürokratik, sıkıcı ve değişken çalışma koşulları altında çalışmaktadırlar. Diğer taraftan Chuang ve Lei (2011) ise Las Vegas'ta rastgele seçilmiş 25 Casino otelin mutfak şefleri ile yaptığı çalışmalarında şeflerin zaman zaman ağır stres yükü altında çalıştıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

**“Yetki ve sorumlulukların belli olmaması”** görüşmelerden elde edilen sonuçlarda **8. sırada** yer alırken, anket sonuçlarından elde edilen bulgularda **17. sırada** yer almıştır. Mutfak şeflerinin karşılaştıkları en

önemli yönetsel sorunlardan biri olan yetki ve sorumlulukların açık ve net olmaması, yetki ve sorumluluk alanlarına sürekli müdahale edilen şeflerin huzursuzluk yaşamasına, çatışmalara sürüklenmesine ve işletmelerin performanslarında ciddi düşüslere yol açmaktadır (Birdir ve Derinalp Çanakçı, 2014). Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan bu sonuç anketlerden elde edilen sonuçlarda 17. sırada yer almasına rağmen, görüşmelerden elde edilen bulgularda işten ayrılma nedeni olarak ön sıralarda yer alması önemli bir sonuç olarak gösterilebilir.

*“İş güvenliği tedbirlerinin yetersiz olması”* görüşmelerden (9. sıra) ve anketlerden (5. sıra) elde edilen sonuçlarda önemli sıralamada yer almıştır. Otel mutfakları çalışma ortamındaki nem, sıcaklık, gürültü, hava akımının yetersizliği, kirli hava, yetersiz aydınlatma gibi olumsuz faktörleri bir arada barındırmaktadır. Bu da mutfak çalışanları üzerinde hareketlerin ağırlaşmasına, yorgunluğa, duyu organlarının yetersiz kalmasına ve ilginin dağılmasına neden olmakta ve çalışanların iş kazalarına uğramalarına sebep olmaktadır (Gemalmaz, 2009). Öte yandan otel mutfaklarında gerekli güvenlik tedbirleri alınmadığında gerçekleşebilecek tehlikelerden bazıları; mutfakta kullanılan kimyasal maddelerden kaynaklanan tehlikeler, sıcak ekipmanlardan kaynaklanan yaralanmalar, mutfakta kullanılan kesici araç gereçlerden kaynaklanan yaralanmalar ve mutfak zemininin yağlı olması sonucu doğabilecek yaralanmalar olarak sayılabilir (Foster, 2011).

Otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini ortaya koymak amacıyla anket yolu ile elde edilen sonuçlardan *“işletmede iş garantisinin olmaması”* (3. sıra) maddesi mutfak şefleri ile yapılan görüşmelerde yer almamıştır. İş garantisinin olmadığı işletmelerde, çalışanlarda kısa vadede, iş tatmininde ve işletmeye olan bağlılıkta azalmalar görülürken, stres kaynaklı psikolojik sorunların arttığı tespit edilmiştir. Uzun vadede ise çalışanlarda, depresyon, kaygı, kızgınlık, üzüntü, uykusuzluk gibi fiziksel ve zihinsel sağlık problemleri oluşmaktadır (Önder ve Wasti, 2002: 26; Virtanen, Kivimaki, Elovainio ve Vahtera, 2002: 696).

Otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenleri olarak önemsedikleri diğer maddeler göz önüne alındığında, *“İşletme yönetim anlayışı”* görüşmelerden elde edilen sonuçlarda 6. sırada yer alırken anket sonuçlarından elde edilen bulgularda 21. sırada yer almıştır. *“Yapılan işin takdir edilmemesi”* görüşmelerden elde edilen sonuçlarda 10. sırada yer alırken, anket sonuçlarından elde edilen sonuçlarda 23. sırada yer almıştır. *“Farklı iş olanaklarının olması”* anket sonuçlarından elde edilen sonuçlarda 6. sırada yer alırken, görüşmelerden elde edilen sonuçlarda 14. sırada yer almıştır. *“Çalışanlar arasında iletişimin sağlıklı olması”* anket sonuçlarından elde edilen sonuçlarda 7. sırada yer alırken bu sonuç görüşmelerden elde edilen sonuçlarda ortaya çıkmamıştır.

### 5.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler

Çalışanların işten ayrılmaları, birçok sektörde olumsuz etki doğursa da, turizm sektörü gibi hizmet ağırlıklı ve tecrübe gerektiren sektörlerde daha önemlidir. Özellikle otel işletmelerinin kalbi durumunda olan mutfak çalışanlarının işten ayrılmaları, iş ile ilgili birçok aksaklığı beraberinde getirmektedir. Dört ve beş yıldızlı otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerini ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmada, işten ayrılma nedenlerinin ortadan kaldırılması için yapılabilecek öneriler bulunmaktadır.

Bu amaçla otel işletmelerindeki yöneticilere şu öneriler getirilebilir:

- Yapılan işin özelliklerinden dolayı tecrübe gerektiren ve zorluk derecesi yüksek işlerden olan otel mutfak faaliyetlerinde çalışan mutfak şeflerine, emeklerinin karşılığı olarak, çalışanları memnun eder düzeyde ücretlerin ödenmesi gerekmektedir. Mutfak şeflerinin en çok üzerinde durdukları konu düşük ücret sorunudur.
- Çalışma sürelerinin normalin üzerine çıkmaması için ihtiyaç duyulan çalışan sayısı iyi ayarlanmalı, az personel ile çok iş fikrinden vazgeçilmelidir.
- Çalışanlara büyük hatalar yapmadıkları sürece işten çıkarılmayacakları hissettirilmeli, çalışanların işsiz kalma duygusundan kurtulmaları sağlanmalıdır.
- İş yerinde yaşanabilecek taciz olaylarına karşı, net tavır sergilenmeli, tacize uğrayan çalışanın arkasında durulmalı ve taviz verilmemelidir.
- Önce çalışan güvenliği prensibi ile çalışma ortamında olabilecek kazaları önceden önlemek için gerekli iş güvenliği tedbirlerinin alınmasına özen gösterilmelidir.

- f) Çalışanların ayrımcılık yapıldığına dair şüphe duymamaları için her personele eşit imkânlar tanınmalıdır.
- g) Terfi fırsatları her çalışana eşit uzaklıkta olmalı, terfi alan çalışanın terfi nedenleri açıkça duyurulmalıdır.
- h) Çalışanlar arasında çatışma yaşanmaması için iş akış çizelgeleri, görev ve talimatlar açıkça belirlenmelidir.
- i) Teşvik ve ödüllendirme sisteminin adil olmasına özen gösterilmelidir.
- j) Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığının olmaması için tedbirler alınmalıdır.
- k) İşletme imajının toplum önünde olumsuz olmaması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

### 5.2.Araştırmalara İlişkin Öneriler

Dört ve beş yıldızlı otel mutfak şeflerinin işten ayrılma nedenlerinin ortaya koyulduğu bu araştırmadan yola çıkarak gelecek araştırmalar için şu öneriler ileri sürülebilir:

- a) Benzer araştırmalar dört ve beş yıldızlı oteller dışındaki diğer turizm işletmelerinde yapılabilir.
- b) İstanbul ilinde gerçekleştirilen bu araştırma, diğer illerde yapılabilir.
- c) Turizm belgeli yiyecek içecek işletmelerinde benzer çalışmalar yapılabilir.
- d) Otel mutfak şeflerine yönelik yapılan bu çalışma, alt kademe çalışanlar üzerine yapılabilir.
- e) Otel işletmelerinin diğer departmanlarında benzer çalışmalar gerçekleştirilebilir.

### Kaynakça

- Aksu, A. (1996). İşgören devir hızının otel işletmelerine olan maliyetinin hesaplanması ve Antalya yöresinde bir uygulama. *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları*.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aydın, Ş. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: İlkeler ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., ve Martin, G. (2010). Last resort employess: Older workers' perception of workplace discrimination. *Human Resource Development International, 14(4)*, 375-389.
- Birdir, K., ve Çanakçı Derinalp, S. (2014). Managerial problems confronted by executive chefs in hotels. *International Review of Management and Marketing, 4(3)*, 207-216.
- Bloisi, W., ve Hoel, H. (2008). Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management, 27*, 649-656.
- Boies, K., ve Rothstein, M. G. (2002). Managers' interest in international assignments: The role of work and career satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations, 26(3)*, 233- 253.
- Casey D., ve Murphy, K. (2009). Issues in using methodological triangulation in research. *Nurse Researcher, 16(4)*, 40-55.
- Chuang, N. K., ve Lei, S. A. (2011). Job stress among casino hotel chefs in a top-tier tourism city. *Journal of Hospitality Marketing and Management, 20(5)*, 551- 574.
- Churchill, G.A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing. *Journal of Marketing Research, 16(1)*, 64-73.
- Cotton, J. L., ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review, 11(1)*, 55-70.
- Çelik, P. (2010). *İşgörenlerin motivasyon düzeyleri ile iş tatmini ve işe devam ilişkisi üzerine turizm sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Denzin, K. N. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3rd edit.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Demir, C. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Derinalp, S. (2012). *Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde mutfak şeflerinin karşılaştıkları yönetsel sorunların tespiti ve çözüm önerileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Duman, T., Tepeci, M., ve Unur, K. (2006). Mersin’de yükseköğretim ve orta öğretim düzeyinde turizm eğitimi almakta olan öğrencilerin sektörün çalışma koşullarını algılamaları ve sektörde çalışma isteklerinin karşılaştırmalı analizi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Erbil, S. (2013). Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Frunes, T., ve Mykletun, R. J. (2006). Age management in Norwegian hospitality business. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(5), 116-134.
- Gay, L. R. (1987). *Educational research competencies for analysis and application*. London: Merrill Publishing Company.
- Gemalmaz, A. (2009). Bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan temizlik personelinin kurumda çalıştıkları süre boyunca iş kazası geçirme durumları ve son kaza- yaralanmaya ait özelliklerin belirlenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Göler, U. (2008). Örgütlerde yaşanan çatışmalar ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Otel işletmeleri örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gürkan, G. Ç., ve Demiralay, T. (2013). İlişki ve görev çatışması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin araştırılması: Konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 59-79.
- Harris, D. A., ve Giuffre, P. (2010). The price you pay: How female professional chefs negotiate work and family. *Gender Issues*, 1-2, 27-52.
- Hogan, J. J. (1992). Turnover and what to do about it. *The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 33(1), 40-45.
- Ineson, E. M., Yap, M. H. T., ve Whiting, G. (2013). Sexual discrimination and harrasment in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 1-9.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Kırcaali, İ. G. (1997). *Sosyal bilimlerde araştırma yaklaşımları*. Eskişehir: Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezi Yayını.
- Koyuncu, M. (2000). Lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin turizm işletmeleri yöneticilerinden beklentileri. *Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu*.
- Kömürcü, S. (2011). Otel işletmelerinde çalışan kadınların işten ayrılma eğilimlerinde işyerinde romantizmin ardılları: Cinsel tacizin rolü. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., ve Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of managerial psychology*, 20(3-4), 219-230.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morgan, P., ve Edwards, C. (2010). Influences of celebrity chefs on cruise fine dining experiences in P. Gibson, P. Papathanassis, ve P. Mide, (Ed.), (pp. 163-177). Gabler: Germany.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment. Job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1978). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Murray- Gibbons, R., ve Gibbons, C. (2007). Occupational stress in the chef profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 32-42.
- Önder, Ç., ve Wasti, A. S. (2002). İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyet ölçeği: Güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 23-47.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Pavesic, D. V., ve Brymer, R. A. (1990). Job satisfaction: What's happening to the young managers? *The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 31(1), 90-96.
- Platzer, R. (2011). Women not in the kitchen: A Look at gender equality in the restaurant industry. A senior project presented to the faculty of the history department California polytechnic state university, San Luis Obispo.
- Pratten, J. D. (2003). The training and retention of chef. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, 237-242.
- Pratten, J. ve O'Leary, B. (2007). Addressing the causes of chef shortages in the UK. *Journal of European Industrial Training*, 31, 68-78.
- Robinson, R. N. (2007). Job satisfaction and turnover intentions of chefs: investigating the creativity construct. In *Proceedings of 2007 International CHRIE Annual Conference*.
- Rowley, G., ve Purcell, K. (2001). As cooks go, shewent: Is labour chur nine vi table? *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 163-185.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G, ve Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Simons, T., ve Enz, C. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and stick. *The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, Şubat, 20-27.
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şahin, D. N. (2003). Ödül ve bedel bölüşümüne ilişkin haklılık algısında katkı türü ve pay dağıtımının etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 18(52), 26-27.
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 69-86.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Elovainio, M., ve Vahtera, J. (2002). Selection from fixed term to permanent employment: Prospective study on health, job satisfaction, and behavioural risks. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 56(9), 693-699.
- Wright, T. (2006). The problems and experiences of ethnic minority and migrant workers in hotels and restaurants in England. Paper for CRWS Workshop *Serving the New Economy: Critical Perspectives on Hospitality and Tourism Work*.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zopiatis, A., Kyprianou, G. ve Pavlou, I. (2011). Occupational challenges facing chefs: The case of cyprus, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 12, 104-120.