

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANA BİLİM DALI**  
**GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI TEZLİ YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

**MUTFAK TASARIMININ BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE**  
**İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACILIK ROLÜ**

**HAZIRLAYAN**

**MÜGE TEZEL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. HAKAN TURGUT**

**ANKARA 2022**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 28/03/2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Müge TEZEL

Öğrencinin Numarası: 21820110

Anabilim Dalı: Gastronomi ve Mutfak Sanatları

Programı: Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Hakan Turgut

Tez Başlığı: Mutfak Tasarımının Bireysel Performansa Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin

Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 63 sayfalık kısmına ilişkin, 28/03/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

**ONAY**

Tarih: 28/03/2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Hakan Turgut

.....

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitim sürecimde bana her konuda bilgilerini, desteklerini, yardımlarını ve sevgilerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Hakan Turgut, Prof. Dr. İsmail Tokmak, Dr. Öğr. Üyesi Tulga Albustanlıoğlu, Öğr. Gör. Gökmen Duman, Öğr. Gör. Tayfun Işık ve Doç. Dr. Bkm. Alb. Kemal Eroğluer'e bu dönemde yanımda olmalarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımda her zaman yanımda olan, her daim yolda yürümeyi öğreten, maddi, manevi desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen canım annem Maviye Tezel'e ve babam Gazi Tezel'e çok teşekkür ederim. Bu süreçte her zaman ve koşulda yanımda olan kardeşim Mustafa Can Tezel'e ve arkadaşım Aybike Yenel'e teşekkür ederim.

## ÖZET

**Müge TEZEL, Mutfak Tasarımının Çalışanların Bireysel Performansa Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı, 2022**

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilirliği; rekabette avantaja ulaşma ve nitelikli insan kaynağına sahip olmaları ile sağlanır. Bu bağlamda sadece nitelikli insan kaynağının değil istihdamda sürekliliğin sağlanması da esas alınır. Yapılan çalışmada mutfak tasarımının yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının bireysel performanslarına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü konusu araştırılmıştır. Tez çalışmasında bu gözlemi yapabilmek için öncelikle mutfak tasarımı ve tarihi, işten ayrılma niyeti ve bireysel performans konularında literatür çalışması yapılmıştır. Sonrasında Ankara'da bulunan yiyecek içecek işletmeleri çalışanları ile anket çalışması yürütülmüş ve veriler Smart PLS ile analiz edilmiştir. Aşçı, aşçı yardımcısı, komi ve işletme yöneticileri olmak üzere 416 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan literatür çalışması bağlamında yiyecek içecek işletmelerinden ve çalışanlardan elde edilen anket verileri yorumlanmıştır. Çalışmamıza dair verilerin ikili bağlam ilişkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Son olarak yapılan tüm çalışmalar ele alınıp modeller değerlendirilmiş ve mutfak tasarımının işletme çalışanlarının bireysel performansına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü tartışılmıştır. Elde edilen veriler ışığında mutfak tasarımının çalışanların bireysel performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bulunan diğer çalışmalardan farklı olarak, işten ayrılma niyetinin çalışanların bireysel performansa etkisi olmadığı görülmüştür. Bunun sebebi olarak bu çalışma sürecinde olağanüstü bir durum olan COVID-19 salgınının verileri, mutfak çalışanlarının ekonomik durumunu ve mesleklerine bakış açısını değiştirmiş olma ihtimali incelenmiştir. Mevcut literatürden farklı olarak restoran işletmecilerine ve çalışanlarına, mutfak tasarımı ve bireysel performans konularında önerilerde bulunulmuş ve çalışanlara farklı bir vizyon ile bakış açısı kazandırılabilmesi hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mutfak Tasarımı, İşten Ayrılma Niyeti, Bireysel Performans, Smart PLS, Gastronomi

## ABSTRACT

**Müge TEZEL, The Mediating Role of the Intention to Leave Work in the Effect of Kitchen Design on the Employees' Individual Performance, Baskent University Institute of Social Sciences Gastronomy and Culinary Arts Master's Program with Thesis, 2022**

Nowadays sustainability of businesses meaning achieving competitive advantage and having qualified human resources. In this context, not only qualified human resources but also continuity in employment are taken as a basis. In this study, the mediating role of the intention to leave the job is observed in the effect of kitchen design on the individual performance of the employees in the company. In order to make this observation in this thesis, firstly, a literature study was conducted on kitchen design and history, intention to quit and the individual performance of the employees. After that, a survey was conducted with various businesses in Ankara and the data were analyzed with Smart PLS (statistics program for social scientists). A questionnaire was applied to 416 people, including cooks, assistant cooks, busboys and business managers. In the context of the literature study, the survey data obtained from businesses and employees were interpreted. The bilateral context relations of the data of our study were examined separately. Finally, all the studies carried out were considered and the models were evaluated and the mediating role of the intention to leave the job in the effect of kitchen design on the individual performance of the employees in the enterprise was discussed. In the light of the data obtained, the individual performance of the kitchen design and the intention to leave the job were supported. The effect of turnover intention on individual performance was not supported. The possibility of economical conditions and the perspective of the employees being affected by extraordinary conditions such as COVID-19 is examined with detail. Unlike the existing literature, it is aimed to make suggestions to restauraners and employees on kitchen design and individual performance, and it is aimed to provide employees with a different vision and perspective.

**Keywords:** Kitchen Design, Intention To Quit, Individual Performance, Smart PLS, Gastronomy

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
1. GİRİŞ .....	1
1.1.Araştırmanın Konusu ve Kapsamı .....	2
1.2.Araştırmanın Amacı.....	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	2
1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1.Mutfak Tasarımı.....	5
2.1.1. Gastronomi tarihi içerisinde mutfakların gelişimi.....	5
2.1.2. Restoran kavramı .....	6
2.1.3. Mutfak kavramı ve ergonomisi .....	8
2.1.4. Mutfak tasarımı .....	12
2.1.5. Sürdürülebilir mutfaklar .....	17
2.1.6. İnsan vücudu ve mutfak tasarımı .....	19
2.1.7. Servis hizmetleri.....	23
2.2.Bireysel Performans .....	23
2.2.1. Kavramlar.....	24
2.2.2. Bireysel performans kavramı .....	24
2.2.3. Bireysel performans değerlendirme ve ölçme yöntemleri .....	26
2.2.4. Bireysel performansa etki eden faktörler .....	28
2.3.İşten Ayrılma Niyeti .....	37
2.3.1. İşten ayrılma niyeti kavramı.....	37
2.3.2. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler.....	37
2.4.Değişkenler Arası İlişkiler .....	40
2.4.1. Mutfak tasarımı ve bireysel performans arasındaki ilişki .....	40
2.4.2. Mutfak tasarımı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki .....	41
2.4.3. İşten ayrılma niyeti ile bireysel performans arasındaki ilişki.....	42
3. YÖNTEM .....	43
3.1.Kapsam .....	43
3.2.Anket Çalışmasının Evren ve Örneklemi.....	43

3.3. Veri Toplama Yöntemi .....	43
3.4. Araştırmanın Modeli .....	44
3.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	44
3.6. Araştırmanın Değişkenleri .....	45
3.6.1. Mutfak tasarımı ölçeği .....	45
3.6.2. Bireysel performans ölçeği.....	46
3.6.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği.....	46
4. BULGULAR.....	47
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	47
4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	48
4.3. Tanımlayıcı İstatistikler .....	53
4.4. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular.....	55
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKÇA .....	62
EKLER	

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Mutfak Tasarımı Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodlar.....	45
Tablo 3.2 Bireysel Performans Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodlar .....	46
Tablo 3.3 İşten Ayrılma Niyeti Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodlar.....	46
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	47
Tablo 4.2 Ölçüm Modeli Sonuçları .....	48
Tablo 4.3 Çapraz Yükler .....	50
Tablo 4.4 Fornell-Larcker Sonuçları .....	52
Tablo 4.5 HTMT Katsayıları .....	52
Tablo 4.6 Mutfak Tasarımı Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	53
Tablo 4.7 Bireysel Performans Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	54
Tablo 4.8 İşten Ayrılma Niyeti Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	54
Tablo 4.9 Araştırma Modeli Katsayıları.....	56
Tablo 4.10 Araştırma Modeli Doğrudan Etki Katsayıları .....	56
Tablo 4.11 Araştırma Modeli Dolaylı Etki Katsayıları .....	57
Tablo 4.12 Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları .....	57

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.2 Otl Aicher'in Mutfak Tasarımı .....	11
Şekil 2.3 Mutfakta Gerçekleşen Eylemler .....	13
Şekil 2.4 Vitruvius Adamı .....	19
Şekil 2.5 İnsan-Tezgah Ergon omisi .....	22
Şekil 2.6 Üretim Şeması .....	22
Şekil 3.1 Araştırma Modeli .....	44
Şekil 4.1 Yapısal Eşitlik Modeli.....	55

# 1. GİRİŞ

Tarihten günümüze mutfak, insanlığın önemli bir parçası olmuştur. Yüzyıllar boyu varolmasına ve geliştirilmesine rağmen günümüzde hâlâ mutfağı daha güvenli ve daha verimli hale getirmek amacıyla pek çok çalışma yapılmaktadır. Hızın son derece önemli olduğu yemek sektöründe, gaz, elektrik, ateş, sıcak yemeklerin ve sıvıların kullanıldığı, keskin veya sıcak metal araçların bulunduğu bir ortamda çalışılması, birden fazla çalışanın ortak bir alanı yoğun bir şekilde kullanması gibi işin doğası gereği ortaya çıkan şartlar güvenlik açısından bir risk faktörü oluşturmaktadır. İyi olarak nitelendirebilecek bir mutfak, hızdan ödün vermeden bahsedilen riskleri olabilecek en düşük seviyede ve bireysel performansı en yüksek seviyede tutmayı amaçlayacak şekilde tasarlanmalıdır.

Güvenliğin yanı sıra, mutfak tasarımı, tezgah yüksekliği ve genişliği, ekipmanın konumu gibi faktörlere bağlı olarak çalışanların mutfak ekipmanına ulaşım kolaylığını, çalıştıkları kişisel alanın genişliğini ve takım arkadaşlarıyla etkileşiminin verimliliğini, dolayısı ile çalışan performansını etkiler. Örneğin, aynı niteliklere ve çalışma azmine sahip iki aşçıdan, araçlarına ve çalışma alanına daha kolay ulaşabilen, takım arkadaşlarıyla daha kolay iletişim kurabilen kişi diğer aşçıdan farklı bir performans gösterecektir.

Bireysel performans, çalışanlar tarafından yapılan işin, işletmelerin hedeflerine, amaçlarına ve kalite standartlarına ne derecede uygun olduğu ölçeği göz önünde bulundurularak belirlenir (Çankır, 2018). Bu tanım göz önüne alındığında, saniyelerin bile önemli olduğu restoran sektöründe çalışanların karşılaştığı engel sayısı, mutfak tasarımının takım çalışmasına uygunluğu gibi etkenler, birim zamanda servis edilen yemeğin miktarını ve kalitesini, dolayısı ile çalışanların performansını ve işletmenin hizmet kalitesini etkiler. Bahsedilen ilişki ve bu ilişkiye etki eden faktörler, işletmeler açısından büyük öneme sahip olup (Kavut, 2020), bu çalışmada detaylı bir biçimde incelenmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı**

Yapılan çalışmada restoran işletmelerindeki çalışanların bireysel performansına mutfak tasarımının etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü incelenmektedir. Bu tez çalışmasında bu gözlemlemeyi yapabilmek için öncelikle mutfak tasarımı, işten ayrılma niyeti ve bireysel performans konularında literatür araştırması yapılmış; bu konulara etki eden faktörler tanımlanmış ve bahsi geçen konuların, bu faktörlerle ilişkileri detaylı bir biçimde incelenmiştir. Bazı faktörlerin birden fazla konuya, örneğin; hem bireysel performansa hem de işten ayrılma niyetine farklı etkileri olduğu belirtilmiş ve aynı faktörlerin bu konularla farklı ilişkileri, farklı araştırma verileri kullanılarak ele alınmıştır.

Literatürde konuyla ilgili mevcut çalışmalar incelenmiştir. Sonrasında Ankara’da bulunan restoran işletmelerinden elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerle mutfak tasarımının çalışanların performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığı, bu yönde bir etki varsa, bu etkide işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın ilk amacı mutfak tasarımının yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel performanslarına etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Çalışmanın ikinci amacı ise işten ayrılma niyetinin çalışanların bireysel performansına etkisinin araştırılması ve son olarak mutfak tasarımının bireysel performansa etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığının belirlenmesidir.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Alan yazın araştırmasında çalışanların performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar farklı sektörlerden örneklerle alınarak yapılmıştır. Yiyecek içecek işletmelerine yönelik yapılan çalışmalar da mevcuttur. Ancak restoran tasarımına ilişkin çalışanların algılarını belirleyip bireysel performans ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilerini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile restoran tasarımı konusunun çalışanlar açısından algısının ortaya konulacak olması ve bireysel performans ile işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilişkilerinin incelenmesi açısından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, çalışma pandemi döneminde yürütüldüğü için işten ayrılma niyeti ile ilgili verileri

de barındırmaktadır. Bu veriler ile pandemi döneminde işten ayrılma niyetinin ne ölçüde değiştiği de belirlenmiştir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yürütülen çalışmada COVID-19 salgını sebebiyle yüz yüze anket çalışması yerine çevrimiçi anket çalışması toplanmıştır. Bu kapsamda Ankara ili içerisinde ilgili alanda mutfak personeline ulaşmaya çalışılmıştır.

COVID-19 salgını sebebiyle dünya çapında pek çok restoran kapanmış olup, mutfak personelinin bir kısmı ücretsiz izne ayrılmıştır. Bu sebeple pandemi döneminde elde edilen veriler, pandemi öncesi veya sonrası elde edilen veriler ile paralel olmayabilir ve bu durum araştırmayı sınırlamaktadır. Örneğin, salgın döneminde yapılan çalışmalardan elde edilen verilerle 2019 öncesinde toplanan veriler arasında büyük farklar bulunduğu için araştırma sonuçları da farklılık gösterebilir.

Bu çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinin kullanılması da ayrıca bir sınırlılık yaratmaktadır. Ankette kesiksel veri toplanmakta olup katılımcıların belirlenen kategoriler çerçevesinde değerlendirme yapmaları beklenmektedir.

Araştırmayı sınırlayan bir diğer faktör ise zamandır. Bu çalışmanın sınırlı bir süre içerisinde oluşturulması gerekliliği nedeniyle, çalışmanın içinde bulunan, veri toplama, literatür araştırması gibi ögeler de aynı süre sınırından etkilenmektedir.

Yer ve veri toplanan çalışan sayısı da araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir. Araştırmanın Ankara ili ile sınırlı olması, ulaşılan çalışan sayısı ve katılan restoran tiplerinin farklılık göstermesi elde edilen verilerin hassasiyetini düşürebilir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmada mutfak tasarımı, bireysel performans ve işten ayrılma niyeti olmak üzere 3 farklı değişken kullanılmıştır. Bu 3 değişken arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır (Gouldner, 1960). Bu sebeple bahsedilen 3 değişken incelenmeden önce sosyal mübadele kuramının tanımının yapılması ve bu değişkenlerle arasındaki ilişkinin anlaşılması önemlidir.

Sosyal mübadele kuramı, bireyler tarafından gerçekleştirilen kaynak alışverişleri sonucunda girdikleri sosyal ilişkilere ve bu ilişkilerin sürdürülmesi temeline dayanır (Karagonlar, 2015). 1965 yılında Blau tarafından geliştirilen bu kuramda karşılıklı yapılan iyilikler ve bu iyiliklerin bireyler üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Bu etkilere örnek olarak, çalışanlar ödüllendirildiğinde veya çalışanlara yüksek kaliteye sahip çalışma ortamları sağlandığında işletme ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönde gelişmesi verilebilir. İşletmenin çalışana olumlu yaklaşımının çalışanların işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlara yönelmesine neden olduğu sosyal mübadele kuramını inceleyen ve geliştiren çalışmalar tarafından gözlemlenmiştir (Gouldner, 1960).

Sosyal mübadele kuramının temelinde yapılan iyilik sonrasında karşı tarafın uygun bir şekilde iyilik görme beklentisi yatar. Buna örnek olarak, işletmenin çalışana yaptığı yatırım ve sağladığı imkanlar sonrasında çalışanın performansının artması, işletmeye kâr sağlaması sonucunda maaşına zam yapılması ve bunun sonucunda tekrar performansının artması döngüsü gösterilebilir.

İşletme-çalışan ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, taraflar birbirilerini uzun vadeli yatırım olarak algılamakta ve bu algı pek çok faktöre bağlı olarak değişmektedir (Karagonlar, 2015). Örneğin, sağlanan çalışma ortamının kalitesinden dolayı çalışanların aklında işletmeye karşı iyi veya kötü yargılar oluşabilir ve işletme çalışanlar tarafından cimri, cömert, güvenilir, acımasız gibi sıfatlarla tanımlanabilir.

İşletme konusunda çalışan algısının iyi yönde olması ve işletmenin pozitif sıfatlarla tanımlanması hem çalışan hem de işletme tarafında karşılıklı bir sorumluluk ve güven duygusu oluşmaktadır. Karşılıklı duyulan bu güven, sosyal mübadele kuramının doğası

gereği, karşılıklı iyiliklerle büyüyerek yüksek kalitede bir işletmenin ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlara sunulan mutfak tasarımı, sosyal mübadele kuramına göre, işletme ile çalışan arasındaki ilişkiyi doğrudan etkileyecektir. Dar, tehlikeli ve ulaşılması zor ekipmanlarla dolu bir mutfak, çalışanların işletmeyi negatif algılamasına sebep olurken, ferah, güvenli ve pratik bir mutfak işletmenin pozitif algılanmasına sebep olabilir. Bu algı çalışanların işletmeye karşı olan tutumunu belirleyeceğinden son derece önemlidir ve işletme tarafından dikkatlice oluşturulmalıdır.

## **2.1. Mutfak Tasarımı**

### **2.1.1. Gastronomi tarihi içerisinde mutfakların gelişimi**

Beslenme, tüm canlılarda olduğu gibi insan için de temel ihtiyaçlardan biridir. İnsanın yeryüzünde bulunduğu yaklaşık iki milyon yıl öncesinden, milattan önce 8000 yılında başlayan Neolitik Dönem'e kadar, insan avcılık ve toplayıcılığa ağırlık vermiş olup, zor doğa koşullarında besinlerini elde etmiştir. Tarih boyunca insanlar tarafından, yakın çevrelerinden ve koşullarından etkilenen yiyecekler hazırlanmıştır ve bunların tüketimi medeniyet ile günlük yaşam için her zaman temel konulardan biri olmuştur.

Ateşin keşfi ve kontrol altına alınması ile yemek pişirmede, kap ve çömlek kullanımı yaygınlaşmıştır. Yaşam alanından uzaklaşmamak kaydıyla besinleri pişirmek için farklı bir kısmın yapılandırıldığı mutfak benzeri bölümlere ilk Konya'da Çatalhöyük yerleşim yerinde rastlanmıştır (Aksoy, 2018).

Bu çağlarda, boynuz, taş, kemik, ağaç ve diş gibi malzemeler kullanılarak ilkel ancak kullanışlı aletler yapılmıştır. Örneğin insanoğlu, yaklaşık 16 bin yıl önce zıpkını icat ederek denizlerden ve göllerden balık yakalamaya başlamış ve deniz ürünlerini menüsüne dâhil etmiştir (Super, 2002).

Pratik ekonomik ihtiyaçlar, her sınıftan insanı mutfak teknolojisini geliştirmeye ve böylece gastronomik ilerleme sağlamaya motive etmiştir. Bu ilerleme sağlanırken seyahat etmenin de yaygınlaşması ile insanlardaki öteki, farklı olana ilgi artmaya başlamıştır. Bu da insanların, başta temel ihtiyaç olan beslenmeyi, zevk için yeme felsefesine dönüştüren gastronomiye de yönelmesine sebep olmuştur.

Ortaçağ Avrupa'sında mutfaklar yangın ihtimalini asgariye indirmek amacıyla genellikle farklı bir binada bulundurulmuştur. Yangın ihtimalinden dolayı fırınlar, bira üretimhaneleri, kümes hayvanlarının yolunduğu ve pişirildiği alanlar ve bulaşikhaneler de ana binadan genelde ayrı tutulmuştur. Ekmek, süt ürünleri ve sofr aletlerini koymak için kilerlere ihtiyaç duyulmuştur. Et ve balıkların saklandığı kiler aynı zamanda kuru ürünlerin depolanması ve yaş besinlerin işlenmesi için kullanılmıştır. Gıdaların en taze halleriyle yenilmesini sağlamak için, hayvanlar ve balıklar olabildiğince yenmeye yakın kesilmeye çalışılmıştır (Super, 2002).

Avrupa ve Dünya tarihinde 'gastronomi' ve 'mutfak' terimleri ilk kez 1801'de Joseph Berchoux tarafından yazılan "Gastronomi" isimli şiirde görülmektedir. Fransa'da doğan tarihçi Pascal Ory, yeme ve içme kurallarının oluşturulmasını gastronomi olarak tanımlamıştır. Ory, gastronominin başlangıcını, insanoğlunun iyi tatları kötü tatlardan ayırt etmek için metodlar geliştirmeye ilgi duydukları ve düşüncelerini iyi yemek yemekten aldıkları hazzı tasvir etmek için genişlettikleri zamanlar olarak belirtmiştir (Bertan, 2020).

Fransız sarayının cömert mutfağı ve metodları Fransız halkı için mutfak modeli haline gelmiştir. Grimod, Fransız Devrimi'nden sonra yıkılan düzeni yeniden kurmayı ve gastronomiyi Fransa'da hak ettiği yere getirmeyi hedeflemiştir (Super, 2002). Fransa'da zenginliğin sona ermesi, insanların besin tüketim tarzını değiştirmiş; yeni burjuvazi sınıfı daha nadir ve yüksek fiyatlı yiyecekleri tüketerek statülerini savunmak istemiştir (Işkın, 2020).

Restoranın ortaya çıkışı bu sosyal farklılığı biraz olsun gidermiş ve herkesin tüketebileceği yüksek kalite yiyecekler sağlamıştır. Sonrasında Fransa'da gastronominin merkezi olan Versay ünvanını, rekabetçi ve devrimci bir mutfak kültürüne sahip olan Paris'e bırakmıştır. Grimod ve diğer gastronomların mutfak yorumları, aşçı müşteri etkileşiminde üçüncü bir taraf olarak müşterilerin zevklerini ve beklentilerini yüksek ölçüde etkilemiştir (Super, 2002).

### **2.1.2. Restoran kavramı**

Başlangıçta Mezopotamya'da rastlanan yemekleri pişirme sanatı, öncelikle Çin ve Anadolu mutfakları başlıkları altında sınıflandırılabilir. Çin kültürü, Japon ve Uzakdoğu kültürlerini etkilerken, Mezopotamya kültürü, Anadolu ve Fransa yemek kültürünü etkilemiştir. Anadolu mutfağı kültürü Mısır, Grek ve Roma mutfak kültürünü; Roma ise

İngiltere mutfak kültürünü, İngiltere ise Kuzey Avrupa ve Amerika mutfak kültürünü etkilemiştir (Ross, 2020).

Medeniyetlerin gelişmesi, imparatorlukların kurulması ve sınırların çizilmesi ile pek çok uygarlığın kendine özgü yemek kültürü oluşmaya başlamıştır. Örneğin; Sümerler, Mısırlılar vb. uygarlıklar hayat koşullarına, buldukları coğrafyaya ve sahip oldukları imkanlara göre kendi mutfak kültürlerini oluşturmuşlardır (Ross, 2020).

Yemek ile alakalı bu geniş kültürel çeşitliliğe rağmen 1750'li yıllara kadar restoran kavramı ortaya çıkmamıştır. Yemekler genelde, 18. yüzyılın ortasına kadar hanlarda veya benzeri mekanlarda servis edilirken, ilk modern restoran kavramının Paris'te Boulanger tarafından harekete geçirilmesiyle (1765-1766) müşterilere farklı seçenekler sunan yeni bir restoran anlayışı önce Avrupa'ya sonrasında ise dünyaya yayılmıştır. O dönemlerde 'restoran' kelimesi yorgun birine kuvvetini yeniden kazandırma yeteneğine sahip yemek ya da ilaçlar için kullanılmıştır. Bu dönemde et suyu ve çorba kelimelerine karşılık da kullanılmış olan restoranların esas görevi iyileştirmek, restore etmek, sağlığına kavuşturmak olarak belirlenmiştir (Şenel, 2021).

Türkçe'de kullanılan lokanta sözcüğü ise lokal kökünden türemiş olup İtalyanca 'locanda'dan gelmektedir. Bu dönemde, önceden afiş olarak asılan "restoran" kelimesinin farklı yiyeceklerin tüketilebildiği alan olarak kullanımı yaygınlaşmıştır. Adıyla ünlü ilk restoran ise 1782'de Grand Tivoli de Londres adıyla Fransa'da açılmıştır. Bu restoranda, menü şeklinde yiyecekler sıralanmış ve belirli saatlerde tek kişilik masalara yemek servisi yapılmıştır (Batu, 2018).

Türkiye'de restoran kavramına yakından bakacak olursak Türkiye lokasyonu itibarıyla hem Mezopotamya'dan hem de Yunan uygarlığından etkilenmiştir. İstanbul Arkeoloji Müzesi arşivindeki çivi yazılı belgeler bölümünde bir tablette şu ibare yer almaktadır: 'Günlük ekmekleri hazırlayanlar hijyene dikkat etmeli, banyo yapmalı, üstüne başına bakmalı, saçları ve tırnakları temiz olmalı' (Sarışık, 2017). Bu ibareden, eski uygarlıklarda, basit de olsa, bir mutfak kültürü olduğu ve bu kültüre önem verildiği sonuçları çıkarılabilir.

Eski uygarlıklardan biri olan Hititler'de yüzlerce çeşit ekmek yapıldığı arkeolojik kalıntılardan anlaşılmaktadır. Bu kalıntılar sayesinde Anadolu'nun tahıl açısından zengin

olduğu sonucuna varılabilir. Aynı zamanda bu dönemde Anadolu'nun günümüze göre daha çok yağış aldığı ve hayvanların beslenebileceği bitkilerin fazla miktarda olduğu bilinmektedir (Balıkçı, 2018). Dolayısı ile tahılın yanı sıra, sığır, keçi, koyun, domuz, geyik gibi hayvanların eti kullanılarak yapılan yemekler de oldukça yaygındır. Ancak Hititler'in bir kara toplumu olması ve denizcilikle uğraşmaması sebebiyle bu dönemde deniz ürünleri ile yapılan yemekler yok denecek kadar azdır. Buna rağmen Hititler, bu dönemde yaşamış uygarlıklara kıyasla oldukça çeşitli besinler tüketmiş ve mutfak kültürüne önem vermiştir (Balıkçı, 2018).

Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde ise hanlarda verilen yemekler dışında, ilk işletmeler kahvehaneler olmuştur. Osmanlı Dönemi'nde yemek yeme kültürüne önem verilmiş, ciddi bir bütçe ayrılmıştır. Anadolu'daki ilk restoran 1888'de Galata'da Abdullah Efendi isimli işletmedir. Bugünkü ismi Hacı Abdullah'tır (Başarangil, 2017).

20. yüzyıl içerisinde, dünya çapında sanayileşmenin de etkisi ile yeni mutfak gereçleri ve teknikleri ortaya çıkmış olup, yeme içme sektörü Türkiye'de de gelişme göstermiştir. 1980'lerin sonunda fast-food akımı dünya çapında hızla yayılmıştır (Sarışık, 2017). Bugün 40 binden fazla şubesi bulunan McDonalds'ın, hız, verim ve kolaylık konusunda çığır açan mutfak tasarımı sayesinde bu derece büyüdüğünü belirtmek gerekir.

Bu dönemde, çalışanların asla birbirine engel olmadığı, aynı anda fazla miktarda yemeğın pişirilip servis edilebileceği çok yüksek verimde olan yenilikçi mutfak tasarımıyla McDonald's, yiyecek ve içecek dünyasını yerinden oynatmıştır. Yemeğın bile seri üretime girebileceğini kanıtlayan ilk fast-food restoranları, ne kadar sağlıksız olsalar da, mutfak tasarımı açısından bir devrim yaratmışlardır. Bu durum da mutfak tasarımının restoran başarısında önemli bir yeri olduğunu destekler niteliktedir.

### **2.1.3. Mutfak kavramı ve ergonomisi**

Mutfak basitçe yiyeceklerin pişirildiği, servise hazırlandığı ve bazen de tüketildiği kapalı mekan olarak tanımlanabilir. Dilimize Arapça'daki yemek pişirilen yer anlamına gelen "matbah" kelimesinden geçmiştir (Sepken, 2018).

Ergonomi ise insanın psikolojik veya fiziksel özelliklerini inceleyerek insanın makine ve çevre ile olan uyumunu teknik veya doğal olarak araştırma ve geliştirme

çalışmaları topluluğu olarak tanımlanabilir (Külekçi, 2018). Yunan kökenli olan ergonomi, iş anlamına gelen ergo ve doğal kanunlar anlamına gelen nomi kelimelerinden meydana gelmiştir (Külekçi, 2018).

Mutfak kavramı eski uygarlıklardan beri varolmuş, dünyada gerçekleşen olaylara bağlı olarak günümüze kadar sürekli değişime uğramış ve ergonomik açıdan insan kullanımına uygun, rahat ve güvenli bir şekilde kullanılabilir hale gelmiştir.

Eski zamanlarda besinler, açık havada doğal zemine inşa edilen açık ateşlerde pişirilmiştir. Sonrasında sıcak yiyecekleri tutmak için bitki yaprakları kullanılmıştır. Yerleşik hayata geçildiğinde ise tarımın yaygınlaşmasıyla yemekler arasında sebzeler ve tahıllar ön plana çıkmış ve kullanılan araçlar da bu nedenle evrimleşmiştir. Taş değirmenlerde öğütülen tahıllarla un yapıp çeşitli ekmekler üretilmiştir. Yiyeceklerin uzun süre saklanabilmesi için kurutma, haşlama ve dumanla işleme yöntemleri keşfedilmiştir (Pittia, 2016).

Daha sonra kilden yapılan çömlekler kullanılmaya başlanmış ancak zamanla insanların madenleri işlemeyi öğrenmesiyle tencere benzeri metal çömlekler ortaya çıkmıştır. Mısır gibi uygarlıklarda tanrılara çok önem verildiğinden dolayı, tapınaklarda tanrılara yemekler sunulmuş, yemeğe verilen önem her geçen gün artmıştır. Menü kavramı da Mısır'da doğmuş ve sonradan Yunanistan'a yayılmıştır. Bu dönem, mutfak kavramının temelini atılması açısından oldukça önemlidir (Foster, 2018).

Orta Çağ'da yiyecekleri pişirmek için genelde ateşin üstünde askıda duran metal çömlekler kullanılmıştır. Bu pişirme araçları doğal olarak insanların öncelikli sıcaklık, ışık, güvenlik ve yiyecek için toplanmalarına neden olmuştur. Orta Çağ, karanlığıyla ün yapmış olmasına rağmen, mutfak eşyalarının gelişimi açısından oldukça parlak bir dönem olmuştur (Seçim, 2018).

Haçlı seferleri ile Avrupa ve Asya arasında yemek konusunda büyük bir bilgi alışverişi olmuş, kızartma tavaları, biber değirmenleri, maşalar, tokmaklar ve waffle ızgaraları gibi oluklu kaşıklar popüler hale gelmiştir. Bu dönemde Avrupa mutfağında ayrıca tartı, kavurma çatalları, merdaneler ve peynir rendeleri gibi gelişmiş araçlar bulunmaktadır. Ticaretin gelişmesiyle birlikte hem bu araçlar yaygınlaşmış, hem de

zenginleşen kesimin ziyafetler ve şölenler düzenlemesiyle yemek kültürü değişime uğramış, yemek yeme eylemi bir ihtiyaçtan çok eğlence halini almıştır (Housley, 2007).

Bu dönemde yemeğe verilen önemin artmasıyla birlikte mutfaklar bina içlerine ya da ayrı binalar şeklinde inşa edilmiştir. Buna ek olarak Roma İmparatorluğu fethettiği bölgelerin yemeklerini kendisine katmış ve zenginleşen yemek kültürü mutfağa verilen önemi daha da arttırmıştır. Bilinen ilk yemek kitabı da Apicius adında bir Romalı tarafından yazılmıştır. Bu sebeplerden dolayı Orta Çağ'ın mutfak kültürünün gelişmesinde ve yaygınlaşmasında önemli bir yeri vardır (Asfora, 2016).

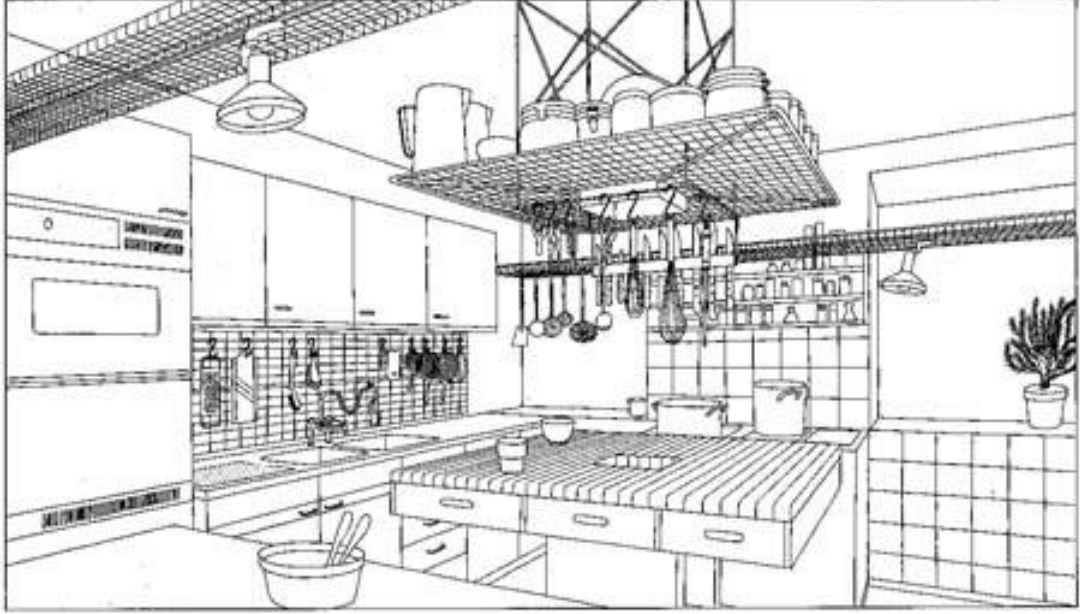
Yeni Çağ'da kurulan ittifaklar farklı ülkelerin yemek kültürlerinin birleşmesine sebep olmuştur. Örneğin, İtalya ve Fransız soylularının evlenmesi ile sofraya düzeni ve mutfak kültürü ortak hale gelmiştir. Kristof Kolomb gibi gezginlerin coğrafi keşifleri ile mısır, patates, biber, kahve kakao gibi ürünler Avrupa kıtasında yaygınlaşmış ve Fransız mutfağının gelişmesinde büyük rol oynamıştır (Özkaya, 2014).

Erken modern dönemin başlamasıyla, mantar vidaları (tirbuşon) ve daha sonra konserve yiyeceklerin ve konserve açıcıların çoğalmasıyla daha fazla uzmanlaşma görülmüştür. 19. yüzyıl, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde, piyasada patates soyucular, jöle kalıpları ve salata çeviricileri gibi emek tasarrufu sağlayan mutfak gereçlerinin sayısında çarpıcı bir artışa tanık olmuştur. (Foster, 2018). Bahsedilen gereçler sayesinde teknolojinin mutfağın bir parçası hale gelmesinin temelleri atılmıştır.

20. yüzyılda asitli yiyeceklerle reaksiyona giren bakır kaplardan memnuniyetsizlik belirtileri ortaya çıkmış ve diğer metaller popülerlik kazanmıştır. 20. yüzyılın başında mutfak eşyaları genellikle (kalaylı veya emaye) demir, çelik, nikel, gümüş, kalay ve alüminyumdan yapılmıştır. Günümüzdeki buzdolabının ilk hali bu dönemde ortaya çıkmış olup, yiyecekleri uzun süre saklama konusunda bir devrim yaratmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısında petro temelli aletlerin (plastiklerin) yaygınlaşmasına tanık olunmuştur (Durusoy, 2011).

1980'lerde mutfağın tasarımını iyileştiren başka değişiklikler de meydana gelmiştir. Evde yemek yapmaya, mutfak gereçlerini farklılaştırmaya ve eğlenmeye olan ilginin artması, mutfakta yeni bir hayatın doğmasına sebep olmuştur.

1982’de yüksek performans, verimli alan kullanımı ve geniş alan sağlayabilmek için Otl Aicher (1982) tarafından tasarlanan ilk tam modern mutfak Şekil 2.1’de gösterilmiştir. Alman bir grafik tasarımcısı olan Otl Aicher tasarımıyla mutfakları kökten değiştirmiştir.



*Şekil 2.1 Otl Aicher’in Mutfak Tasarımı*

URL-1

Tüketim çılgınlığının başladığı bu dönemde, evlerde fırın, buzdolabı, ocak ve yemek takımları vazgeçilmez hale gelmiştir. Mutfak, yemek yapma becerilerini geliştirmek, pişirme kaplarını sergilemek ve aktivitelerin kalbi olmak için bir mekan haline gelmiştir. 1990'larda, gösteriş için tasarlanmış cihazlarla donatılmış tamamen açık olan bir mutfak fikri ortaya çıkmıştır. (Wen-Hwa Ko, 2021).

Günümüzde ise nüfus artışı, yoğun çalışma temposu, su ve enerji kaynağı sıkıntıları gibi sebeplerden dolayı, fırın, mikrodalga ve buzdolabı gibi mutfak eşyalarının enerji tüketiminin düşürülmesi konusunda oldukça fazla çalışma yapılmakta ve bu ürünler “çevreci” olarak pazarlanmaktadır. Mutfak ekipmanlarımız nihayet hızlı ve zorlu yaşam tarzlarımıza yetişmekte olup, fırınlar pişirme süresini yarıya indirerek, pişirme işlemi sırasında kullanılan enerji miktarını azaltmaktadır. Bu açıdan modern mutfakların geleneksel mutfağa benzemediği görülmektedir. Önceden daha çok fonksiyona önem verilirken artık daha çok sürdürülebilirlik, hız, sağlık ve tasarım şıklığı ön planda tutulmaktadır (Nowakowski, 2018).

#### 2.1.4. Mutfak tasarımı

Mutfak, esas olarak yemek hazırlama ile ilgili zaman zaman karmaşık işlerin yapıldığı, dolayısıyla düzenlemenin son derece önemli olduğu bir odadır. Günlük görevlerin zamanını azaltma arzusu her zaman ilerleme için bir itici güç olmuş ve çeşitli rasyonalizasyon faaliyetlerine yol açmıştır.

Ergonomi, ilgili bilimsel araştırmalarla birlikte, çalışma ortamında uygulanabilen performans ve iş konforunun iyileştirilmesine odaklanmaktadır (Külekçi, 2018). Yine de, "ev ortamında" bu tür çözümler nadiren kullanılmıştır. Mutfak ergonomisinin geliştirilmesi hâlâ çağdaş bilim adamlarının ve araştırmacıların çıkarlarının dışında kalmaktadır. Dolayısı ile bu gelişmeler günümüzde bile tam potansiyeline ulaşamamıştır.

20. yüzyılda mutfak işlerinin ussallaştırılması, esas olarak iş akışının sistematikleştirilmesi ve azaltılması üzerinde yoğunlaşmıştır. 1920'lerde "iş" mutfağı fikri doğmuştur. Bu dönemdeki iş mutfaklarının karakteristik özelliği, küçük bir alan ve aynı anda yalnızca bir kişinin çalışmasına olanak sağlamasıdır. Prototipi, gemilerde ve yemek arabalarında bulunan mutfaklardır. İlk çalışılabilir mutfaklar 1926'da Frankfurt'ta tasarlanmıştır. Bu konseptin yazarı Viyanalı bir mimar olan Margarete Schuette-Lihotzky'dir. Prototip bir "Frankfurt" mutfak modelinde, çalışanların yürüme mesafeleri ve sonraki işlerin yapılması için gereken süre ölçülmüş ve geleneksel mutfaklarda elde edilen ölçümlerle karşılaştırılmıştır (Surmann, 2018).

Eski tipi temsil eden mutfaklarda kat edilen mesafenin 19 metre, "Frankfurt" mutfaklarında ise sadece 6 metre olduğu keşfedilmiştir. Bu tip mutfaklar kurulurken mutfak gereçlerinin temizliğinin ve ulaşılabilirliğinin azami düzeyde olması, en hızlı ve pratik şekilde sağlanması amaçlanmıştır. Bu nedenle bu tip mutfaklar, mutfak gereçleri, katedilen mesafeyi azami ölçüde kısaltmak ve gereksiz aktiviteleri azaltmak için kompakt bir şekilde mutfak içine yerleştirilebilecek şekilde tasarlanmıştır. Birbirini izleyen mutfak merkezlerinin kullanımı, yalnızca bir dönüş veya kenara birkaç adım atmayı yeterli kılmıştır (Nowakowski, 2018).

Restoran mutfakları konusuna gelindiğinde ise mutfaklar özellikle yiyecek üretimi yapan restoranlar için önemli bir alandır. Bu alandaki faaliyetlerin başarılı olması için profesyonel bir tasarıma ihtiyaç vardır. Mutfağın tasarımı, restoran içerisindeki konumu, kullanılacak araç gereçler, menü, öğün sayısı ve işletmenin faaliyet göstereceği alan

dikkate alınarak planlama yapılmalıdır. Bu planlama yapılırken mutfağın fiziksel özelliklerinin göz ardı edilmemesi fonksiyonel bir mutfak tasarımı sürecinde önemli bir noktadır. Bu yönden mutfak planlamasına öncelikli olarak yapılabilirlik analizleri ile başlanmalı ve işletmeye en uygun olan fiziksel özellikler belirlenmelidir.

<b>1.HAZIRLAMA</b> Çözme-açma Soyma Ayıklama Kesme-doğrama Tartma Ölçme Karıştırma	<b>2.PIŞİRME</b> Fırında pişirme Kaynatma Kızartma Izgara	<b>3.SERVİS</b> Yemeği sıcak tutma Yemek takımlarını hazırlama Tabaklara doldurma
<b>4.YEMEK YEME</b> Masayı hazırlama Yemek yeme Masayı kaldırma	<b>5.YIKAMA</b> Bulaşıkları biriktirme Atıkların çöpe atımı Yıkama durulama Kurutma	<b>6.DEPOLAMA</b> Yiyecek maddelerini depolama Kap-kacak depolama Servis takımlarını depolama Elektrikli aletleri depolama Temizlik maddelerini depolama

Şekil 2.2 Mutfakta Gerçekleşen Eylemler

(Baytin, 1980)

Mutfakta sürekli gerçekleşen eylemler sınıflandırılmış bir şekilde Şekil 2.2’de gösterilmiştir. Mutfaktaki eylemlerin sayısı ya da büyüklüğünün mutfak büyüklüğü ile değiştiği bir gerçektir. Ancak yine de, mutfak tasarımı sırasında bu eylemlerin hepsinin bir süreç olduğu ve bu süreçlerin baştan sona takibinin yapılması, mutfağın boyutlarından bağımsız olarak büyük önem taşımaktadır. Örneğin, mutfak bulaşıklar taşınırken aşçıların yolu kesilmeyecek şekilde veya çalışanların ekipmana ulaşımı en kısa ve hızlı yol ile sağlanacak şekilde tasarlanmalıdır (Ali, 2016).

Yemeklerin depolanma, hazırlanma, pişirilme ve servis süreçleri toplamda bir iş akışı oluşturur. Bu iş akışı çalışan pozisyonları, ekipman pozisyonları, süreç uzunlukları ve zamanlama açısından detaylı bir biçimde incelenmeli, tasarımda bu iş akışını yavaşlatacak ya da bu iş akışına engel olacak bir hata bulunmamalıdır (Shimmura, 2017).

Mutfak tasarımı sırasında dikkate alınması gereken çok sayıda konu ve değişken vardır. Güvenlik, hijyen, hız, çalışan ve ekipman konuları bunlar arasında sayılabilir. Bu konu ve değişkenlerin her biri uzun, detaylı süreçler ve yoğun çabalar sonucunda uygun hale getirilmektedir.

Özetle, mutfak tasarımı ve mimarisi özel bir uzmanlık alanıdır denilebilir. Profesyonel mutfak tasarımı konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir konu da mutfağın yerleşim modelleridir. Mutfaktaki toplam alan ve hizmet ettiği sektöre göre entegre mutfak yerleşim modelleri işletmenin verimli çalışabilmesi açısından çok önemli bir konudur. Mutfak planlamasının doğru yapılmaması kârda düşüşe neden olabileceği gibi maliyetlerin de artmasına yol açar.

Mutfak planlamasına başlarken ilk olarak yapılması gereken çalışmalardan birisi mutfağın hangi türde ürün çıktısı vereceğinin belirlenmesidir. Mutfak tasarımı planlamasının başlangıcı konumunda olan bu çalışma işletmenin gereksiz harcama yapması ve israftan kaçınılması konusunda da önemli bir belirleyicidir. Mutfak planlamasındaki temel amaç mutfaktan her alanda en yüksek yararı sağlamaktır. Kaliteli ve düşük maliyetli yiyecek içecek hazırlama hedefi mutfak planlamasında çok kritik bir öneme sahiptir (Ugurlu, 2015).

Mutfak tasarımının planlaması yapılırken mutfağın fiziksel özelliklerinin amacı belirlenmeli ve alana uygun olarak düzenlenmiş olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Havalandırma, ısıtma, aydınlatma, tavan ve zemin döşemesi gibi işletmenin verimliliğinde oldukça etkili olan fiziksel unsurların standartlar doğrultusunda hazırlanması oldukça önemlidir (Byun, 2018).

Mutfak içinde gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda ortaya çıkan buhar dumanı ve aşırı sıcak nedeniyle havalandırma sistemleri mutfaklar için kritik öneme sahiptir. Gerçekleşen pişirme işleminden sonra ortaya çıkan ısı, duman ve buharın dışarı atılması, içerideki kirli havayı dışarı atan sistemlerdeki yağın tutulması ve arındırılması ile temizlik zamanı sağlanması bu kapsamda dikkate alınır. Havalandırma sisteminin seçilmesi aşamasında bu konuda uzmanlaşmış firmalara gerekli çalışmalar yaptırarak, restoran mutfağı için en uygun olan donanımın seçilmesi önemlidir. Teknik bir yaklaşımla davlumbaz ve aspiratörler vasıtasıyla gerçekleştirilen havalandırma ve dolaşım faaliyeti

sırasında, dışarı atılan kirli hava için temiz havanın içeri alınması sağlanmalıdır (Bayar, 2020).

Doğal havalandırma ve mekanik havalandırma sistemlerinin kullanıldığı mutfaklarda sağlıklı olan uygulama doğal havalandırmanın sağlanmasıdır. Doğal havalandırmanın sağlanamadığı durumlarda mekanik havalandırma sistemlerine başvurulmaktadır. Örneğin mutfakta yapılan yemek üretimi sırasında ortaya çıkan buhar, koku, duman, atık ve nemin dışarıya atılabilmesi için kullanılan ekipmana davlumbaz adı verilir (Küllü, 2008). Metal, cam ya da plastik malzemeler kullanılarak üretilen davlumbazların; kolay temizlenebilir, hoş görünüme sahip, toz ve duman tutmayan fonksiyonel özellikler barındırır şekilde tasarlanması gerekir. Davlumbazlar, sıcak ve soğuk işlem davlumbazları olmak üzere ikiye ayrılır. Sıcak işlem davlumbazlarının duvar, ada, kaş, set üstü tipi gibi türleri vardır. Soğuk davlumbazlar ise sessiz davlumbazlar, filtreli davlumbazlar ve yoğunlaştırıcı davlumbazlar olarak üç gruba ayrılır.

Aydınlatma, mutfakta temizliği sürdürmek, canlı renklerin olmasını sağlamak ve kaza ile tehlikeleri önlemek için oldukça önemlidir. Aydınlatma yapay veya doğal olarak gerçekleştirilebilir. Doğal aydınlatma, özünde güneş ışığından maksimum şekilde faydalanmayı temel alır. Yapay aydınlatma ise genellikle beyaz ampullerin kullanıldığı aydınlatmalardır.

Hem havalandırma açısından hem de sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması amacıyla mutfak tavanının yüksek olması önemlidir. En az iki buçuk, en fazla ise 4-5 metre aralığında olabilir. Rutubet oluşmasını önlemek için tavan nemden etkilenmeyen malzemelerle kaplanmalı ve aydınlatma için açık renkler kullanılmalıdır. Tavana kadar nitelikli malzeme kaplamasının mümkün olmadığı durumlarda, malzeme ve teçhizatların kullanım seviyesini geçecek yüksekliğe kadar fayans kaplaması yapılması da kabul edilebilir.

Mutfağın konumu ve alanı, mutfakta restoranın sahip olduğu olanaklar doğrultusunda farklı şekillerde inşa edilebilmektedir. Mutfağın konumunun ve bölümlerinin planlanmasında her birinin diğer işlevsel alanlarla uyum içerisinde olmasına dikkat edilmelidir. Bu uyum yüksek kârlılık elde edilmesinde önemlidir. Mutfağın gelecekte genişletilme ihtimali, düşünülmesi gereken diğer bir husustur. Restoranlardaki mutfağın konumu, başta havalandırma, aydınlatma, taşıma ve çöp alanları gibi konularla

ilgili önemli sorunlar ortaya çıkarabilir. Çöplerin atılmasında kolaylık sağlaması ve işlemlerin rahat yapılması, mutfağın zemin katta yer almasının sağladığı avantajlar arasındadır.

Mutfağı oluşturan ve işlevsel bir hale dönüşmesini sağlayan yerler arasında teslim alma, hazırlık ve pişirme alanları ile bulaşikhane, depolar, ofisler, personel mutfağı, personel dinlenme alanı, personel duşları ve çöp odaları gibi bölümler bulunmaktadır. Bu bölümlerin mutfakta ortaya çıkan hizmetlerin oluşturulmasında kendine özgü fonksiyonları vardır. Hazırlık bölümü, pişirme bölümleri, bulaşikhane, depolar, ofisler ve personel odaları gibi bölümler çoğu restoranda ortak olsa da kahvaltı bölümü, pastane bölümü, kasaphane bölümü, sebze bölümü, kuru gıda bölümü gibi bölümler işletme özelinde varlık gösterebilir.

Bu bölümlerin ayrıntılarına bu çalışmada yer verilmese de her bölüm kendi özelinde spesifik göreve sahiptir. Mutfak tasarımının planlanması uzman görüşlerine başvurularak yapılması gereken bir işlemdir. Mutfakta yerleşim şekillerinin belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemler söz konusudur. Bu seçenekler arasında bazen birisi kullanılırken, işletmenin ihtiyacına göre birden fazla tip mutfak aynı yerde görülebilir. Bu yerleşim düzenlerinin; I tipi yerleşim, U tipi yerleşim, L tipi yerleşim, paralel tip yerleşim, arka arkaya yerleşim, yüz yüze yerleşim, ada tipi yerleşim gibi çeşitleri vardır. Bu araştırmalar çerçevesinde mutfak; fiziksel özellikleri, bölümleri ve bölümlerinin içerisindeki yerleşim tipleriyle, işletmenin kurulurken planlanması gereken bir alanı haline gelmiştir. Bu tasarlamanın bilirkışı görüşleri, yasalar ve standartlar çerçevesinde yapılması mutfağın daha verimli çalışmasına neden olur (Bayar, 2020).

Doğan (2015)'in çalışmasında mutfak tasarımı ile ilgili optimum değerlere ilişkin verilere yer verilmektedir. Yer dolabındaki en aşağı bölmenin zeminden yüksekliği 80-83 cm aralığındadır. Duvar dolabının en üst noktasının yerden yüksekliği ise erişme yüksekliği ile hesaplanır. Raftaki en üst bölmenin yüksekliği ise yaklaşık 160 cm olarak belirtilmiştir. Yine aynı çalışmada raf derinliğine ilişkin bulgularda sırt başparmağın oynak yeri uzaklığının %1'lik değeri 50,6 cm olarak saptanmış ve azami duvar dolabı derinliği olarak belirlenmiştir. Ancak bu derinlik altında tezgah bulunmayan omuz yüksekliğindeki dolaplar için daha uygundur. Baş çarpmasını önlemek için tezgah üstü dolaplarda derinliğin, tezgah derinliğinin yarısı kadar olması tavsiye edilir. Bu da yaklaşık 35-40 cm arasındadır (Doğan, 2015).

### 2.1.5. Sürdürülebilir mutfaklar

Sürdürülebilirlikle ilgili konulara gastronomi dünyasında artan bir ilgi vardır. Ağırlama endüstrisindeki şefler, gastronomlar, restoran sahipleri, yöneticiler, yemek gazetecileri ve diğer birçok profesyonel; gıda tedariki, enerji ve su tasarrufu ve atık azaltma gibi temalarla doğrudan ilgilenmektedir. Bu konular, bu endüstrinin sınırlarından çok daha merkez aşamasına taşınmıştır. Birkaç örnek vermek gerekirse, dünya lideri restoranların gıda sürdürülebilirliğinin belirli yönlerine odaklanmalarıyla ünlendikleri fark edilebilmektedir.

Gıda sistemi sürdürülebilirliği, sürdürülebilirliğin ana fikirlerini gıda sistemleri kavramı ile birleştiren ve yeni ortaya çıkan bir kavramdır. Buna karşılık gıda sistemleri, ilgili ve her zaman gelişen başka bir kavramın evrimiyle uyumludur. O da gıda güvenliğidir (Koc, 2015).

Gıda güvenliği teriminin kullanımı, başlangıçta gıda arzının tek bir boyutu olarak kavramsallaştırılırken, yavaş yavaş diğer boyutları ve endişeleri de dahil ederek yirminci yüzyıl boyunca politika düşüncesini yansıtmaya başlayacak şekilde gelişmiştir. Bu evrim, 1996 Dünya Gıda Zirvesi'nde pekiştirilen ve yaygın olarak kullanılan tanımla sonuçlanmıştır: “Gıda güvenliği, tüm insanlar her zaman beslenme ihtiyaçları ile gıda tercihlerini karşılayan yeterli, güvenli ve besleyici gıdaya; fiziksel ve ekonomik olarak bir erişime sahip olduğunda var olmuş olur.

Güncel literatürde, gıda güvenliği kavramı ile sistem perspektifleri arasındaki bağlantıyı konu alan pek çok çalışma bulunmaktadır. Sistem çalışmalarında, seviyeler ve ölçekler arasındaki karşılıklı ilişki araştırılır. Buna örnek olarak, küresel boyutta gıda fiyatlarındaki dalgalanmanın belirli bir alandaki gıda dağıtımçılarındaki yerel ölçekte tekelleşim davranmalarına yol açması verilebilir.

Matheus Alves (2018) tarafından yapılan bir çalışmada gıda sürdürülebilirliği için on ilke belirtilmiştir. Bunları listelemek gerekirse;

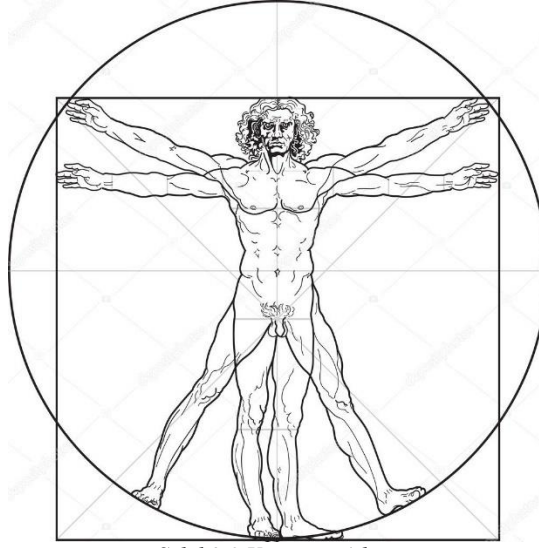
- Yiyeceklerin temeli olarak çeşitliliği ve mevsimselliği benimseme.
- Gerçek yiyecekler pişirme: Minimum işleme ve önceliklendirme.
- Yerele öncelik verme, ancak sınırları kapatmama.
- Organik ve/veya agro-ekolojik yiyecekleri tercih etme.

- Sebze odaklı bir diyet benimsemek. (Ancak birçok gıda sistemleri sürdürülebilirliğe ulaşmak için hayvanlara ihtiyaç duyar.)
  - Küçük üreticileri tercih etme: Kişisel çabaları kalite olarak karşılığını verirken, gelir yerel ekonomide kalır ve faydalar gıda sistemi içinde daha adil bir şekilde paylaşılır.
  - Atıkları en aza indirme: Azaltın, yeniden kullanın, geri dönüştürün. Verimli olma ve yemek pişirmede uçtan uca bir yaklaşım benimsemek.
  - Yenilikçi olma: Birçok durumda yenilikçi olmak, köklerimize ve geleneklerimize geri dönmek anlamına gelir.
  - Gıda endüstrisinin iyileştirmesin gerektiğini düşünün, ancak biz buna bağımlıyız. Radikal çözümler ilham verir, ancak bizi her zaman ihtiyaç duyulan kademeli dönüştürücü bir değişime götürmez.
  - Yemek tariflerini, teknikleri, malzemeleri değiştirin: Asla tadınızdaki ödün vermeyin. şeklinde sıralanmıştır

Bu prensiplerin pratikte uygulanmasına örnek olarak restoranlar tarafından uygulanabilir ilkeleri belirleme çalışması ile mutfak uygulamalarının geliştirilmesi verilebilir (Demir, 2019).

Çoğu durumda mutfaklar belirli prosedürler, protokoller ve uygulamalar etrafında düzenlenir. Bunlardan bazıları şeflerin izlediği günlük rutinler ile yakından ilişkili iken, diğerleri çalışanlara kararlarını verebilecekleri yön ve aralıklarla belirli bir referans çerçevesi sağlayabilir. Örneğin hangi malzemelerin alınacağı, bu malzemelerin miktarlarının ne olacağı ve kimden satın alınacağına ilişkin kararlar bunlara örnektir. Bu uygulamalar, mutfak operasyonlarında daha önce bahsedilen ilkeleri tercüme eden daha pragmatik operasyonel seçimleri temsil eder. İlkelerin ve uygulamaların belirlenmesi, mutfak organizasyonunu ve prosedürleri sürdürülebilirliğe doğru şekillendirmenin sadece ilk adımıdır (Zanella, 2020).

### 2.1.6. İnsan vücudu ve mutfak tasarımı



Şekil 2.3 Vitruvius Adamı

URL-2

Vitruvius Adamı, Leonardo da Vinci tarafından yaratılmıştır. Kâğıt üzerine kalem ve mürekkeple yazılmış olan çizim, bir daire ve kare şeklinde iki üst üste bindirilmiş pozisyondaki bir erkek figürünü kolları ve bacaklarını birbirinden ayrı olarak ve aynı bedende tasvir etmektedir. Çizim bazen ‘Oranların Kanunu’ veya sıklıkla ‘İnsan Oranları’ olarak adlandırılmaktadır (Neufert, 2013).

Parçaların orantılı ilişkisi evrensel tasarımı yansıtır. Elementlerin "tıbbi" dengesi, kararlı bir yapı sağlar. Tarih boyunca insan vücudunun ölçüleri konusunda çalışmalar yürütülmüştür. Bu konuda Dürer’in 16. yüzyılda yürüttüğü çalışmalar ve yazdığı kitaplar hâlâ çoğunluk tarafından kabul edilmektedir (Schaar, 1998). İnsanın boyunu temel olarak H ifade eden Dürer, aşağıdaki belirlemelerde bulunmuştur.

H/2: Vücudun kasıktan itibaren yukarı kısmı

H/4: Ayak bileğinden dize kadar bacak uzunluğu, çeneden göbeğe kadar olan uzaklık

H/6: Ayak uzunluğu

H/8: Tepeden çenenin altına kadar baş uzunluğu

H/10: Yüz yüksekliği ve genişliği (kulaklar dahil)

H/12: Burun alt köşesi yüksekliğinde yüz genişliği gibi Dürer'in bu işlemleri H/40'a kadar devam etmektedir.

Zeising (1854) ise insan vücudundaki uzunlukları ve estetiği altın oran üzerinden ilişkilendirmeyi amaçlamıştır. Çalışmaları dünya çapında kabul görmüş olup, günümüzde hâlâ incelenmektedir.

Mutfak, herhangi bir evde en çok kullanılan odadır ve içinde maksimum sayıda aktivite yapılır. Verimli bir mutfak, genellikle rahat bir yaşam sürmenin kilit noktasıdır. Evdeki çoğu odadan farklı olarak mutfak, bir çalışma alanıdır. Yemek hazırlama ve servis etme işi orada yapılır. Bu ortamın çalışanların ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi, mutfaktaki memnuniyet için en kritik faktördür. Ergonomi, işin yapılması için insan vücudu ile etkileşime girmemiz gereken şeyler arasındaki arayüzü geliştirerek; bu işi daha verimli, daha hızlı, daha keyifli ve daha az yorucu hale getirmeyi amaçlamaktadır (Rajhans, 2018).

Restoran çalışanları da evlerinde nasıl rahat ise aynı şekilde işyerlerinde de bu konforu, hatta daha fazlasını beklerler. Ergonomi, sistemleri ve ekipmanı insan kapasitesine uygun hale getirmekle ilgilenen uygulamalı bir bilimdir. Mutfağın tadilatına veya bu konuda başka herhangi bir ev iyileştirmesine uygulandığında, alanı kullanan kişilerin fiziksel özellikleri ve onu nasıl kullandıklarına uygun olarak yerleşim planı ile belirli çalışma alanlarını tasarlamayı içerir. Bu, restorandaki boy veya diğer faktörlerle ilgili olabilir.

Çalışanların tasarımı ile kişisel ihtiyaçları arasında sağlanan uyum, işlerin en rahat ve verimli şekilde yapılmasını sağlar. İdeal bir çözüm yoktur. Bir mutfak tezgahının yüksekliği kişinin boyuna göre ayarlanmalıdır ve en kullanışlı yerleşim düzeni bir evden diğerine farklılık gösterecektir (Rajhans, 2018).

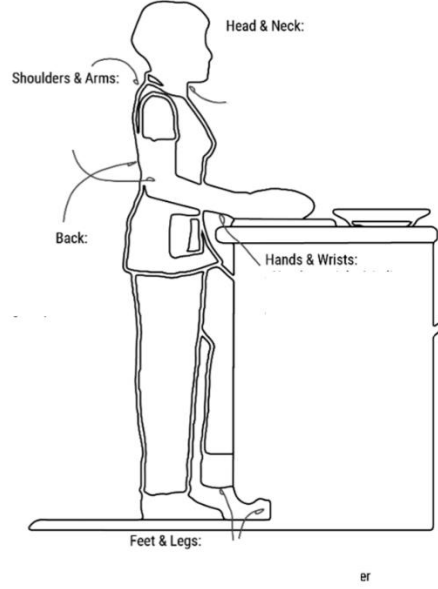
Ward ve Kirk (1970) tarafından yapılan çalışmada yüzey alanları ve yüksekliklerinin ergonomik açıdan en uygun hale getirilmesi amaçlanmıştır. Saha araştırması ve teknik problemlerin çözülmesi ihtiyacına bağlı olarak, 50 mm'lik artan çalışma yüzeyleri gelecekte benimsenebilir. Aralıklar, eviyeler için 900 ila 1050 mm ve tezgahlar için 850 ila 1050 mm'dir.

Herhangi bir hata, yaralanma veya kazadan kaçınmak için mutfakta çalışan kişinin işleri yaparken rahat olması esastır. Bir mutfak tezgahı tasarlarken aşağıdaki noktalar dikkate alınabilir:

1. Gövdeyi standart boyutlara uyum sağlamaya zorlamak yerine karşı yüksekliklerin özelleştirilmesi.
2. Farklı yüksekliklerde iki veya daha fazla aydınlatıcı kurulması.

Örneğin,

- a. Tencere içini daha iyi görebilmek için fan ışığı kullanılabilir.
  - b. Daha iyi etki ve uygun ergonomik hizalama için elle karıştırma da daha düşük bir seviyede olmalıdır.
  - c. Bulaşık yıkamak için çalışma yüzeyi, tezgah değil lavabonun dibidir. Bu nedenle, derinlik bir sorundur.
  - d. Pişirme ayrıca daha düşük bir çalışma yüzeyi gerektirir. Hamuru açarken sırtınızı sürece sokmak için biraz öne eğilmek istersiniz, böylece kollarınız ve omuzlarınız tüm işi yapmak zorunda kalmaz.
  - e. Taban tezgah yüksekliği, avuç içleri tezgah üstü üzerindeyken, kollar tezgahla 45 derecelik bir açıyla durduğunda bulunur. Doğrama, dilimleme gibi sık kullanılan eylemler için bu optimum yüksekliktir.
3. Kullanıcının ayaklarını yerleştirmek için mutfak tezgahının altında yeterli alan olmalıdır. Böylece kişi platforma yakın durabilir ve öne doğru eğilmesine gerek kalmaz.



Şekil 2.4 İnsan-Tezgah Ergonomisi

URL-3

Mutfak tasarımında fikir sahibi olabilmek için aynı zamanda mutfakta gerçekleşen süreçlerin de ayrıca ele alınması gerekir. Bu süreçlerin oluşturduğu şema Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5 Üretim Şeması

URL-4

Satın alma uygun malzeme ve gereçlerin en uygun fiyata, kaliteli bir şekilde sipariş edilmesini amaçlar. Teslim alma ise bu malzeme veya gereçlerin lojistiğinin kapsandığı kısımdır.

Depolama ise satın ve teslim alınan malzemelerin kalitesinin ve özelliklerinin korunabilmesi amacıyla, bozulmalarına ve çalınmalarına engel olmak için gerçekleştirilen mutfak hizmetidir. Tedarik edilen ürünlerin depolanması kalite açısından ve ekonomik

açından oldukça önemlidir. Depoların konumlandırılması hem iş gücünün azaltılması hem de hijyen açısından önemlidir. Örneğin, depoların mal girişine yakın olması ürünlerin ısı kaybının önlenmesini sağlamaktadır.

Restoran işletmelerinde üretim süreci yemeğin sunuma hazır hale getirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır. Üretimin ilk adımı ön hazırlıktır. Ön hazırlık, ürünü pişirme işlemlerini veya sunuma başlamadan önce yapılan işlemleri kapsar. Ön hazırlık işlemi malzemelerin ve ekipmanların kullanıma hazır hale getirilmesini, doğranmasını, şekil verilmesini veya ayıklanmasını kapsayabilir. Ön hazırlık buna ek olarak servis esnasında kullanılacak takımların hazır duruma getirilmesi ve alanının temizliğinin yapılması da kapsar (Zencir, 2017).

### **2.1.7. Servis hizmetleri**

Restoran işletmelerinde hem yemekte gerekli olan çatal, bıçak vs. gibi gereçlerin hepsine hem de sofrada hizmet etmekle görevli kişinin yaptığı işe servis denilebilir. Masaya servis etmekle görevli kişinin iki başlıkta görevleri incelenebilir. Bu bölümler; hazırlık aşaması ve sunum aşamasıdır. Servis yapacak kişinin kıyafetleri ile hazır olması da bu bölümü kapsar. Sonrasında ise müşterilerin karşılanması, menünün takdimi, siparişin alınması, yan satış metodlarının uygulanması ve yemeklerin sunulması olarak devam eder.

Alakart servis, tabldot servis, hızlı servis ve büfe servisi olmak üzere yaygın kullanılan dört adet servis şekli vardır. Alakart servis birden fazla seçeneğin olduğu menü kartlarının kullanıldığı servis çeşididir. Tabldot ise tek taşıyıcı ile önceden hazırlanmış üç ya da dört yemek türünün sunulmasıdır. Hızlı servis son elli senede hızlıca büyüyen, ürünlerin hızlı pişmeye ve hemen servis edilmeye hazır olduğu servis türüdür. Büfe servisi ise müşterinin istediği ürünü istediği kadar menüden sipariş edebildiği servis türüdür (Zencir, 2017).

## **2.2. Bireysel Performans**

Bireysel performans ile ilgili literatür araştırması yapılmış olup gerekli tanımlar, kavramlar verilmiş olup, bireysel performansa etki eden faktörler bu bölümde detaylı bir şekilde incelenmiştir.

### **2.2.1. Kavramlar**

Komi, restoranların mutfak ya da servis kısmında çalışıp, aşçı ve garsonlara yardımcı olan kişidir. Servis kısmında çalışan komiler genellikle masayı toplar ve garsonlara yardımcı olur. Mutfak kısmında çalışan komiler ise yemeğe hazırlık aşamalarında çalışır. (Denk, 2017)

Aşçı, besinleri çeşitli yöntemler kullanarak içilecek ya da yenilecek hale getiren kişidir. Aşçılar; otel, restoran, büfe ya da yemekhane gibi yerlerde çalışabilir. Genellikle özel şirketler tarafından istihdam edilirler (Denk, 2017).

Aşçı Yardımcısı, hijyen ve sanitasyon kurallarına uygun yiyecek üretimi yapma ve servise hazır hale getirme işlerinde aşçıya yardımcı olan mutfak elemanıdır. Konaklama işletmelerinin pastane bölümlerinde, ulaşım araçlarının yiyecek içecek üretim ünitelerinde vb. yerlerde çalışabilirler (Denk, 2017).

İşletme yöneticisi ise görevlendirildiği restoranın günlük işlerinin düzenli ve sorunsuz bir şekilde yürütülmesini koordine etmek ile sorumludur. İşletme yöneticisinin görev tanımlarının bazılarında bahsetmek gerekirse, sorumlulukları işletme hedefleriyle uyumlu iş planı ve stratejilerini geliştirmek, restoran faaliyetlerinin sorunsuz ve kesintisiz şekilde yürütülmesini sağlamak, mali işler, satış ve faaliyet belgeleri ile diğer performans verilerini gözlemlemek, bütçe ve yıllık işletme maliyetlerini yükseltmek için aksiyonlar almak gibi görevleri vardır (Denk, 2017).

İşletmede bahsedilen görevlerde çalışanlar ve bu çalışanlar arasındaki koordinasyon, işletmeyi sürekli kılar ve ayakta tutar. Hangi göreve ait olursa olsun her bir çalışan, işletmenin genel performansına doğrudan etki eder. Çalışanların birbirleriyle koordinasyonları bu açıdan çok önemlidir ve azami derecede olmalıdır.

### **2.2.2. Bireysel performans kavramı**

İşgören performansı, insan kaynakları yönetimi düşünüldüğünde örgüt açısından büyük öneme sahiptir. Diğer yandan örgütlerin insan kaynağının toplam performansı, onların rekabet güçlerinin de açık bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Onay, 2011). Bireysel performans ve performans kavramları oldukça yakından ilişkili olduğundan tanımlarının doğru şekilde yapılması önemlidir.

Performans kavramı mesleki yaşantıda, çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için hedefi ile ilgili aksiyonların ve işlemlerinin sonucunda elde ettiği bir ürün olarak tanımlanmaktadır (Onay, 2011). Ancak pek çok çalışma farklı tanımları da kullanmaktadır.

- Bu ürün hizmet, mal ya da düşünce olarak kendini gösterebilir. (Başaran, 1991)
- Performans, işletmenin amaç ve hedeflerine katkıda bulunan ve çalışanların kontrolünde olan eylem ve davranışlardır (Çöl, 2008).
- Performans, sınırlı bir süre içerisinde önceden planlı eylemlerin nitel ve nicel sonuçları olarak tanımlanabilir (Kubalı, 1999)
- Yetenek ve inanç değerleriyle ilişkili olan performans, çabaların toplamı karşılığında elde edilen sonuç ya da başarı olarak tanımlanabilir (Morillo, 1990)
- Performans, çalışanların incelenen süre içerisinde ulaştıkları son noktanın değerlendirilmesidir (Çöl, 2008)
- Bilgi ve yetenek göz önünde alındığında, performans, elde edilen sonuçların kalitesi olarak tanımlanabilir. (Shields, 2016)
- Bireysel performans, amaç ve hedeflere katkıda bulunan davranışlar ya da aksiyonlardır ve bireyin kontrolündedir (Ratundo, 2002)
- Bireysel performans, çalışanların yeteneklerine uygun iş yapabilme düzeyidir. (Karaman, 2019)
- Bireysel performans, kişilik, psikoloji, tutum ve sağlık durumu gibi değişkenlere bağlıdır ve sabit değildir. (Marchant, 1999).

Literatürdeki tanımlardan da anlaşılacağı gibi performansı oluşturan ve performansa etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu tanımların hepsinin doğruluk payı olmasıyla beraber, hiç biri tam kapsamlı bir performans tanımı değildir.

Performansa etki eden çok sayıda faktör bulunması ve yüzde yüz nesnel bir şekilde ölçülememesi sebebiyle bireysel performansın takip edilmesi zorlaşmıştır. İşletmelerde bireysel performans ve örgüt performansı olarak isimlendirilen performans ölçütlerinin yakından ve detaylı bir şekilde takip edilebilmesi için performans yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bireysel performansa doğrudan etkisi olduğundan dolayı performans yönetimi ve bireysel performans birbirinden ayrı düşünülemez (Helvacı, 2002).

Performans yönetimi, yüksek seviye performansa ulaşmak için yönetimin, performans planlamasını ve denetimini de içeren geniş bir anlayış geliştirmesine performans yönetimi denir (Songur, 1995). Bir başka ifade ile performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Bu çerçevede performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Tekinkuş, 2003).

Performans kavramı sadece bireylere ya da çalışanlara değil, tüm örgütü kapsayacak şekilde de tanımlanabilir (Uysal, 2015). Bir işletmenin hedeflerine ulaşma zorluğunu belirleyen örgütsel performans (Lin, 2013) ise amaca ulaşmadaki sorunların tespitinin yapılması, önemli noktaların belirlenip buna göre kararlar alınması, işletmelerin başarılı olabilmelerinde önem taşımaktadır (Zincirkıran, 2015).

Örgütsel performans, bireylerin performansından oluşmasına rağmen bir işletme içindeki tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını belirtmektedir. (Özşahin, 2011).

### **2.2.3. Bireysel performans değerlendirme ve ölçme yöntemleri**

Günümüzde üzerinde durulması gereken önemli konular performans değerlendirmesi ve ölçülmesidir. Örgüt çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi sürecinde, örgütün bir bütün olarak ele alınması gereklidir. 1999 senesinde yapılan araştırmaya göre örgütlerin %78'inin performans değerlendirme çalışmaları yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütlerin %22.1'inde çalışanların tamamının eşit şartlara göre değerlendirildiği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütlerin çoğunluğunda elde edilen verilerin eğitim, kariyer ve maliyet amacıyla kullanıldığı belirlenmiştir. Performans değerlendirme ve ölçme, personelin geleceğe ilişkin ilerleme potansiyelinin belirlenmesi ve mevcut durumunu ortaya konulması çabasıdır. Kısaca örgütün amaçlarına ulaşmak için yaptığı çalışmalara, çalışanın etkisinin ölçülmesidir. Psikolojik test ve ölçümlerin endüstriyel alanlarda kullanımının yaygınlaşması, işverenlerin, çalışanlarının performansını tarafsız bir şekilde değerlendirmelerine ve elde edilen veriler doğrultusunda kararlar almalarına olanak

sağlamıştır, ‘İyi bir süreç öncelikle doğru ölçüm aracına karar vermekle başlar, geçerlilik ve güvenilirlik faktörlerine sahiptir’ (Akman, 2015) cümlesi de bu bilgiyi desteklemektedir.

Performans, çalışanların uzmanlıklarına dayalı olarak gerçekleştirilen eylemlerinin ortaya çıkan sonuçlarını içerir. Organizasyonel ortamlarda çalışanların performansı herkesin becerilerinin, çabalarının ve yeteneklerinin birikmiş bir sonucudur. Gelişmiş örgütsel performansı, hedefe ulaşmaya yönelik çabaları gösterirken; iyileştirilmiş çalışan performansı, organizasyonel başarıya önemli katkı sağlayan kritik faktörler arasındadır (Tokmak, 2019).

Kuruluşlar, eğitimler ve geliştirmeler sağlayarak çalışan performansının artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, bireysel performansı değerlendirmek için standartlar da vardır. Literatürdeki çalışmalarda daha bağlı çalışanların, daha yüksek performans gösteren çalışanlar olduğu görülmüştür. Çünkü çalışanlar, işlerini mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar. Dolayısıyla çalışan bağlılığı, organizasyonda çalışan performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışanlar meşgul olduğunda, işlerinde doğru örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu katkıda bulunurlar. Ancak bu kuruluşlar çalışanların memnuniyetini sağlamada başarılıdır (Dahkoul, 2018).

İnsana dönük yapılan değerlendirmeler çoğunlukla risk taşıyabilir. Bu sebeple çalışanların performansının ölçümünde de yanılma payı olduğu için farklı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Ölçme araçlarından kaynaklı sorunlar, performansı değerlendirecek araçların niceliğine göre farklı olabildiği için oldukça yüksektir. Ölçme araçlarının tutarlılık seviyesi az ise, hata payı ile karşılaşma, bu duruma paralel olarak yüksek seviyelerde ortaya çıkmaktadır. Standart ölçüm sorunlarına örnek olarak, 1-5 puan değerlendirilmesi kullanılan anketlerde 3 değerinin insanlar tarafından sık kullanılması ya da 3.25 gibi bir değer bulunmaması nedeniyle hassasiyetinin daha düşük olması gösterilebilir. Yakın zaman etkisi hataları, çalışanların o güne en yakın olayları hatırlamaya daha yatkın oldukları için tüm sene boyunca gerçekleştirilen performanstansa en son performansın temel alınarak değerlendirilmesidir. Ayrıca elemanların tek bir yönünün ölçülmesi ve en son ölçülen o puana bağlı kalınması da karşılaşılan sorunlar arasındadır. İyi bir performans değerlendirme sistemine ancak önyargılardan ve hatalardan kurtulularak ulaşılabilir (Akman, 2015).

#### **2.2.4. Bireysel performansa etki eden faktörler**

Bireysel performansa etki eden faktörleri incelediğimizde yapılmış çalışmalara dayanan bazı başlıklar şu şekilde öne çıkmaktadır.

##### **2.2.4.1. Yönetim stilleri**

Etkili yönetim; motivasyonu, katılımı ve performansı artırmaya yardımcı olur. Ancak kötü yönetim ise ters etkiye sahip olup, memnuniyeti, üretkenliği, performansı düşürür. Bu nedenle performansı iyileştirmenin bir yolu, yönetimdeki sorunları belirlemek ve düzeltmektir. Çalışan anketleri, bir şirket içindeki yönetim durumuna hızlı bir bakış sunabilir, olası sorunları belirleyebilir ve ardından bu sorunları çözmek için yollar önerebilir.

Yönetimin; çalışanların görevlerine uygun davranıp davranmadığını denetlemek, görev tanımını kesinleştirerek belirsizlikleri ortadan kaldırmak, çalışanların şikayetçi olduğu sorunları incelemek ve bu sorunlara çözüm aramak gibi sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların ne ölçüde yerine getirildiği, çalışanların bireysel performansı doğrudan etkiler. Liderlik teorileri bahsedilen yönetim-çalışan ilişkisini ve değişkenlerin bu ilişkiye etkisini inceler.

Yapılan bir araştırmada, lider-üye etkileşim teorisine dayanarak, liderler ile üyeler arasındaki etkileşimin bireysel performansı nasıl etkilediği, Türkiye'deki askeri bir kurumda incelenmiştir (Özutku, 2009). Bu çalışma için askeri bir kurumun seçilmesi, özellikle hiyerarşik bir düzene sahip olan ve emir-komuta zincirinin keskin olduğu bir yapıyı incelemeyi amaçlamaktadır. Başka bir deyişle, liderler ve çalışanların arasındaki etkileşimin seviyesi ve bu durumun çalışanların iş performansına ve örgütsel bağlılığına olan etkileri araştırılmıştır.

Lider-üye ilişkisinin karşılıklı saygı, güven ve sorumluluk faktörleri değerlendirildiğinde, Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) teorisinde belirtildiği gibi liderliğe doğrudan etkisi olduğu, yüksek güven ve saygı ortamında etkin liderliğe ulaşıldığı ve çalışanların bireysel performansının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle mutfak gibi düzen ve hız gerektiren ortamlarda, lider-üye ilişkisinin kusursuz olması hedeflenmelidir.

#### **2.2.4.2. Alıştırma eğitimi**

Günümüzde çoğu organizasyon işe yeni başlayan çalışanlar için işe alım sonrası, bazen aylar süren alıştırma (oryantasyon) eğitimleri vermektedirler. Bu eğitim; iş tanımının, yetkilerin ve işleyişin tam olarak anlaşılması ile ortama, ekiplere, çalışma saatlerine ve yoğunluğuna en kısa sürede uyum sağlanması ve başlangıç aşamasında gerekli olan temel niteliklerin ve deneyimin kazandırılması açısından son derece önemlidir. Bunun yanı sıra çalışan ile organizasyon arasında bulunan bağlılık duygusunu artırır ve çalışanın aklındaki belirsizlikleri kaldırarak bireysel performansını etkiler. Aynı zamanda çalışanın iş ortamına alışması ve ne yapacağı konusunda daha fazla bilgi sahibi olması onu rahatlatır, güvende hissettirir ve iş stresini azaltır.

Alıştırma eğitimi olmayan kurumlarda çoğu çalışan kendini bir anda yabancı bir ortamda bulur ve tecrübesizlik, hata yapma korkusu ile iş stresleri yükselir. Literatürde bulunan bir çok çalışma bu kanıyı desteklemektedir. Örneğin; Kazakistan'da, otel işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmada (Yaylı, 2006) elde edilen veriler incelenmiş ve bu ilişkinin pozitif olduğu, işe başlangıç aşamasında alıştırma eğitimi alan çalışanların, eğitimin çalışana kattığı özgüven, uyum sağlama ve deneyim gibi parametreler sebebiyle, daha yüksek performansa sahip olduğu gözlenmiştir.

Ankara'da 2 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada da (Avcı, 2009) alıştırma eğitiminin başlangıç performansını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu sebeple yeni işe alınan personele alıştırma eğitimi verilmesi, bireysel performansının yüksek tutulması açısından son derece önemlidir.

#### **2.2.4.3. Örgüt içi iletişim**

İletişim insanların günlük yaşamlarını sorunsuz ve kesintisiz sürdürebilmeleri açısından kullandıkları en yoğun araçtır. Bu araç insanlar açısından önemli olduğu kadar çok çeşitli piyasalarla etkileşim halinde olan ve sürekli ve kesintisiz bir çalışma prensibi bulunan firmalar ve kurumlar içinde olmazsa olmaz bir gereksinimdir.

Örgüt içi iletişimin niteliği, çalışanların karar süreçlerine dahil olması, beklentiler ve sonuçlar arasındaki farkın en aza indirilmesi, çalışanlara bilgi aktarılırken yanlış anlaşılmaların giderilmesi ve bu yanlış anlaşılmalar yüzünden oluşacak zaman kaybını ve maddi kayıpları önlemek açısından yüksek öneme sahiptir.

Binlerce çalışanı barındıran işletmelerde çalışanlar gün içinde birbirileri ile sürekli iletişim halindedir ve en küçük bir iletişim bozukluğu uzun sürelere mal olabilir. Aynı şekilde mutfak gibi hızın ve düzenin öncelikli olduğu yerlerde iyi iletişim, sürecin aksamadan ilerlemesi açısından çok değerlidir. Örneğin, hazırlanacak yemeğin yanlış anlaşılması gibi işletmenin itibarını düşürecek olaylar ya da sıcak metallere dolu bir ortamda çalışanların çarpışması gibi tehlikeli bir olay nitelikli iletişim ile önlenir. Örgüt içi iletişim, işletmelerin ve işgörenlerin hedeflerine ulaşmasının vazgeçilmez bir parçasıdır.

İletişimin bileşenleri; üstlerle iletişim, astlarla iletişim ve yatay iletişim olarak gruplandırılabilir. Yapılan araştırmalarda bu bileşenler arasında bireysel performansa en çok etki eden bileşenin üstlerle iletişim olduğu gözlenmiştir. Örneğin, Ankara’da yürütülen bir çalışmada elde edilen veriler değerlendirildiğinde (Kavak, 2007), yönetsel iletişim stratejilerinin; üstlere iletilen istek, şikâyet ve önerilerin değerlendirilme ve uygulanma niteliği ile çalışanların aldığı geri bildirim niteliğinin bireysel performansa doğrudan etkisi olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, bir örgütte iletişimin yüksek nitelikte olması hem işletmenin kalitesini hem de bireysel performansı arttırmak açısından son derece önemlidir.

#### **2.2.4.4. Yetenek yönetimi**

Bir organizasyonda nitelikli çalışanların işe alımı kadar işte kalmaları da önemlidir. Diğer personele göre daha fazla ve daha verimli çalışanlar, niteliği doğrultusunda ödüllendirilmeli ve motive edilmelidir. Aksi takdirde çalışanın bu durumu adaletsizlik olarak görme ve performansında düşüş yaşama olasılığı yüksektir.

Başarılı olarak nitelendirilebilecek yönetimler; her çalışanın aldığı sorumlulukları, bilgi seviyesini, organizasyona bağlılığını, çalışma azmini, organizasyonun ya da kendi çalışma alanına olan yatkınlığını ve yeteneğini, sorun çözme kabiliyetini yüksek tutarlılıkla tespit ederek bu değişkenlerin seviyelerine göre ödüllendirip, çalışanlarını motive edebilen yönetimlerdir. Harcadığı emeğin karşılığının adil olduğunu düşünen çalışanların daha yüksek performansa sahip olduğu, araştırmalarda edinilen ve değerlendirilen verilerle desteklenmektedir (Tatlı, 2018).

Örneğin, Türkiye’de üretim sektöründe faaliyet gösteren kurumları inceleyen bir çalışmada (Kavak, 2007) farklı ödüllendirme yöntemleri kullanıldığında, ödüllendirilen çalışanların performansında artış gözlenmiştir. Bu sebeple çalışanlar sahip oldukları

özellikler ve aldıkları kararlar açısından detaylı bir biçimde incelenmeli, çıkarılan sonuçlar doğrultusunda ödüllendirilmeli ve motive edilmelidir. Sonuç olarak çabaları karşılığında ödüllendirilen çalışanlar, yüksek bireysel performansa sahip olarak hem kendilerine hem de işletmelerine katkıda bulunurlar.

#### **2.2.4.5. Örgüte bağlılık**

Örgüte herhangi bir sebeple bağlı olan bir bireyin, o örgüt içinde bulunmaktan farklı sebeplerden dolayı hoşnut olduğu kabul edilir. Yönetimin, çalışanları için bu bağlılığı oluşturması ve koruması hem çalışan performansı hem de yönetim açısından çok önemlidir. Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky'nin (2002) ortaya koydukları üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre bir örgüte bağlılık; devamlılık, duygusal ve normatif bağlılıklar olarak sınıflandırılabilir. Duygusal bağlılık bir çalışanın örgüte hissi olarak bağlı olup, isteklerinin ve hedeflerinin organizasyonunkilerle aynı doğrultuda olduğunu hissetmesidir ve kendi tercihiyle örgütte kalmasıyla ilişkilidir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma durumunda oluşacak olan maddi ve zamana bağlı negatif koşulları ya da örgütte kalmanın getirdiği pozitif koşulları düşünerek kalmasını ifade eder. Normatif bağlılık ise çalışanların duyduğu sorumluluk ve görev duygusu nedeni ile örgütte kalmalarını ifade eder (Tokmak, 2019).

Örneğin; bu modele dayanarak yürütülen bir çalışmada örgüte bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen veriler değerlendirildiğinde bağlılık seviyesi yüksek çalışanlarda daha yüksek bireysel performans tespit edilmiştir (Özutku, 2008).

Steers (1977) ve Wiener (1980) 'ın çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığı sonucuna varmıştır. Ancak bazı araştırmalar da, bu ilişkinin örgüte bağlılık düzeyindeki değişimle alakalı olduğuna dikkat çekmiştir. Salancik (1977) davranış ya da eylemin bağlılığın kanıtı olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca amaçlara ulaşmanın oldukça güçleşmesi durumunda bağlılıkta belirgin şekilde düşme meydana geldiği ve bunun sonucunda da performansta azalma meydana geldiği ortaya konulmuştur (Balay, 2000).

#### 2.2.4.6. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet bir örgüt içerisinde denk sayılan çalışanların eşit haklara sahip olması ve bu çalışanlara eşit davranılması algısı ile ilgilidir (San, 2017). Bireye bağlıdır. Örneğin; objektif olarak bakıldığında adil olan bir ortam bir çalışana göre adaletsiz olabilir, bunun sebebi herkesin beklentisinin farklı olmasıdır. Ayrıca verdiği emeğin karşılığını alamadığını düşünen bir çalışan o işletmeye katkıda bulunmak istemez. Örgütsel adalet; prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletler olarak 3 boyutta incelenir (San, 2017). Prosedürel adalet, örgüt tarafından belirlenen kural ve yöntemler, bu kural ve yöntemler uygulanırken kullanılan işlem, süreç ve prosedürlerin adillik seviyesini belirtir. Dağıtımsal adalet verilen maaşlar, şirket kaynaklarına ulaşım imkanları ve terfi gibi konulardaki adalet anlamına gelmektedir. Etkileşimsel adalet ise çalışanlara yöneltilen tutum ve davranışların adil olması ile ilgilidir (San, 2017).

Bu konuda yapılan bir araştırmada Güçel'in (2013) elde edilen veriler değerlendirildiğinde, kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu sebeple örgütlerin çalışanlarına olabildiğince adil davranması ve örgütte kullanılan yöntemler belirlenirken adalet sisteminin değerlendirilmesi son derece önemlidir. Sonuç olarak, adil bir ortamda çalıştığına inanan personel daha yüksek performansa sahip olacağı değerlendirilir.

#### 2.2.4.7. İş yükü ve iş stresi

İş yükü bir işletmede bulunan çalışanlara yüklenen sorumluluk, verilen görevler, görevlerin zorluk seviyesi ve bu görevlerin tamamlanması beklenen sürecin uzunluğu ile bağlantılıdır (Kambur, 2018). İş yükü, aynı zamanda çalışanların iş yapma performanslarına ve işe ilişkin algılarına etki eden farklı türden bir baskı durumudur. İş yükü, bir örgütte çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işler bütünü veya çalışma süresine göre kişiye düşen iş miktarı olarak tanımlanabilir (Kambur, 2018).

İş stresi ise örgüt içinde kişinin sahip olduğu dayanma gücünü aşan olayların toplamı olarak nitelendirilebilir (Kambur, 2018). İş stresi fiziksel şartlara, psikolojik faktörlere ya da diğer çalışanların tutumuna bağlı olarak gelişebilir. Kaba iş arkadaşları, artan çalışma saatleri, işin zorluk seviyesinin yüksek olması, zaman baskısı, yönetime karşı duyulan korku ya da işin aşırı fiziksel yorgunluğa sebep olması iş stresini yükselten sebeplere örnek

verilebilir. Özellikle mutfak çalışanları, sıcak, tehlikeli ve zamana karşı yarışan bir ortamda yüksek iş stresine maruz kalmaktadır. Dolayısı ile performansın düşmemesi için, iş yükünün eşit dağıtılması, mutfakta güvenliğin sağlanması gibi gerekli önlemler alınmalıdır.

Bu konu üzerinde yapılan çalışmalarda (Leung, 2008), yüksek iş stresinin ve aşırı iş yükünün verimliliği, dolayısıyla bireysel performans düşürdüğü gözlemlenmiştir. Bu sebeple her bireye düşen iş yükü yönetim tarafından dikkatlice belirlenmeli ve çalışanların yaşadığı iş stresi kabul edilebilir seviyelerde tutulmalıdır.

#### **2.2.4.8. Kurumsal itibar**

Kurumsal itibar bir örgütün, örgüt dışındaki insanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Uzunoğlu, 2008). Güvenilir olmak, yüksek pazar payına sahip olmak, iş başvurularında daha çok sayıda ve nitelikli çalışan çekmek, yüksek itibarın kurum üzerindeki etkilerine örnek olarak sayılabilir.

Diğer bir tanıma göre kurumsal itibar, bir işletmenin geçmiş eylemleri ve sonuçları üzerinden müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, medya, hükümet, çevre, toplum ve diğer paydaşları için değer yaratma yeteneğinin toplam etkisidir. Bu yüzden, kurumsal itibar, yüksek rekabet, küresel artan ürün ve hizmet kullanımı, yeni yasalar ve ticari düzenlemeler dünyasında; önemli bir avantaj sağlayan bir şirketin en önemli silahlarından biri olarak görülmekte olup, bir organizasyon için ayırt edici özelliklerin başında gelmektedir (Caixeta, 2010). Bir firmanın itibarı birden fazla paydaş grubunun (müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve kamu vb ) ve bu paydaş gruplarının birbirleri ile etkileşimlerini ortaya koyan çok boyutlu bir yapıdır (Shanley, 1990). Fombrun (2000) ise kurumsal itibarı 'Kurumun kilit paydaşlarının kurumu önde gelen diğer rakipleri ile karşılaştırdığındaki toplam çekiciliğini belirleyen geçmişteki davranışları ve gelecekteki beklentilere ilişkin algısal betimlemesi' olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin kendilerine kurumsal itibar açısından bakması, gelişmiş bir kurumsal itibar yönetim programı ile güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlaması son derece önemlidir (Mohamad, 2007). Schwaiger (2004)'ın modeline göre kurumsal itibarı açıklayan dört itici faktör bulunmaktadır; Bunlar kalite, kurumsal sosyal sorumluluk, performans ve çekiciliktir.

Yüksek itibarlı kurumlar, düşük itibarlı kurumlara göre daha fazla iş yapar çünkü düşük itibarlı kurumlarla iş yapmak, güvensizlik ve risk duygusu getirir.

Yüksek itibar, örgüt dışında oluşan algının yanı sıra, örgüt içi çalışanları da etkiler. Yüksek itibarlı kurumlarda çalışanlar meslek hayatlarında daha kolay ilerler çünkü özgeçmişlerde görülen yüksek itibarlı kurumlar işe alım ihtimalini arttırmaktadır. Buna ek olarak yüksek itibarlı kurum çalışanları kendilerini güvende ve değerli hisseder. Bekiş, Şeker ve Bayram'ın (2013) araştırmasından elde edilen veriler değerlendirildiğinde, kurumun itibar düzeyinin bireysel performansa doğrudan pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle bir örgütün dış dünyaya güvenilir ve profesyonel görünmesi sadece örgüt imajının niteliğini yükseltmez, aynı zamanda örgüt içindeki bireysel performansı da etkileyerek örgüte katkı sağlar.

#### **2.2.4.9. Kurumsal kültür**

Kültür, kısaca bir toplumun bütün yaşam biçimi olarak tanımlanabilir (Köse, 2001). Toplumların koyduğu kurallar, karşılaştıkları sorunlar, bu sorunlara getirilen çözümler de bu topluma ait olan kültürün bir parçasıdır. Aynı toplumlarda olduğu gibi işletmeler içinde de onları diğer işletmelerden ayıran, işletmeye özgü, çalışanlar tarafından paylaşılan ve onların ortak değerlerinden oluşan bir kültür vardır, buna örgüt kültürü, şirket kültürü, işletme kültürü veya kurumsal kültür adı verilir. Başarılı işletmelerin örgüt kültürleri incelendiğinde, bu kültürlerin dayanışma, yenilikçilik, yardımlaşma ve örgüt içinde tek bir amaçta birleşme gibi temel ve ortak özellikler gözlenmektedir. Örgüt kültürü hem bireysel performans hem de örgüt performansı üzerinde önemli bir rol oynar. Herkesin aynı amaca odaklandığı takım halinde hareket eden bir işletme doğal olarak böyle değerlerin oluşmadığı işletmelere göre bir adım önde olacaktır.

Örgüt kültürü, kısmen çalışan davranışını yönlendiren inanç ve varsayımlardan oluşur. Bazı özellikler ve davranışlar bireysel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, diğerleri olumsuz bir etkiye sahiptir. Sürekli öğrenme ve iyileştirme üzerine inşa edilmiş bir kültür, dijital okuryazarlığın ve dijital el becerisinin değerine olan inanç, değişime ve yeni fikirlere açıklık gibi. Bununla birlikte, bir işyerine doğru değerleri aşlamak, çalışanların iş hakkındaki düşünme şekillerini ve daha da önemlisi performanslarını değiştirmeye yardımcı olabilir (Team, 2019).

#### **2.2.4.10. Fiziksel çalışma ortamı: mutfaklar ve restoran**

Fiziksel çalışma ortamı, özellikle mutfaklarda, işgören için büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin, sürekli yanma veya kesilme tehlikesi altında olan bir çalışandan yüksek performans beklenemez.

Fiziksel çalışma ortamı yalnız güvenlik açısından değil gerekli araç ve gereçlere ulaşılabilirlik açısından da son derece önemlidir. Mutfakta sürekli çok fazla sayıda araç kullanılmasından dolayı, bu araçlara erişimin kolaylaşması bireysel performansı yükseltecektir.

Hijyene önem verilmesi de uygun fiziksel çalışma ortamının sağlanması açısından büyük bir öneme sahiptir. Mutfakta hiçbir işgören bakterilerle dolu pis bir ortamda çalışmak istemez. Fiziksel çalışma ortamının temiz ve düzenli tutulması, bu temizliğin ve düzenin sürdürülebilmesi bireysel performansı arttıracaktır. Aynı şekilde düzensiz ve kirli bir ortam bireysel performansı kötü yönde etkileyecektir.

Fiziksel çalışma ortamı ayrıca bağlılık, memnuniyet ve performans gibi önemli çalışan ölçümlerini de etkiler (Topçu, 2020). İyi çalışma ortamları işyeri kültürünün ve işgücünün ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır. Genel olarak çalışma ortamı, tezgahlardan dekora, ne kadar iyi olursa çalışanlar kendilerini işlerinde o kadar iyi hissedeceklerdir.

#### **2.2.4.11. Günlük iş görevleri ve iş akışları**

Günlük iş görevleri de bireysel performans seviyesinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Çalışanlar işlerini ilginç, ilgi çekici ve anlamlı bulduklarında daha çok çalışmaya meyilli olacaklardır. Aynı şekilde, işgörenler kendilerini bağlantısız hissettiklerinde, sıkıldıklarında, kendilerine uygun bir görev almadıklarında veya aynı anda çok sayıda görev aldıklarında performansları kolayca düşebilir. Bazı durumlarda, bağlılığı geliştirebilecek, motivasyonu artırabilecek ve işi daha anlamlı hale getirebilecek değişiklikler yapmak mümkündür. Bu değişikliklere örnek olarak, görevlerin eşit ve işgörenin yeteneklerine göre dağıtılması, bir kişinin aynı anda yapması beklenen görevlerin diğer çalışanlara dağıtılması verilebilir.

Düzensiz bir iş akışı da işgörenin performansını düşürebilir. Bir gün az çalışan, sonraki gün kat kat fazla çalışan bir işgörenin bu tempoya ayak uydurması beklenemez. İş akışı olabildiğince düzenli tutulmalı, iş yükü işgörenin beklentisi çerçevesinde gerçekçi aralıklarla gelmelidir. Duman ve Hamzaoğlu (2011)'nin yaptığı çalışmaya göre, gün

içinde işgörenin bir zaman diliminde boş durması başka bir zaman diliminde üzerine iş yığılması hem işletme için hem de işgören için verimsiz olacaktır.

#### **2.2.4.12. Çalışan başvuruları**

Çalışan yolculuğunun önemli bir adımı olan işe alım, çalışanların bir şirketi nasıl algıladığını ve onunla nasıl etkileşimde bulunduğunu tanımlar. Sonuçta ilk izlenimler en önemli izlenimlerdir. Bir işe alım programından en iyi sonuçları almak için kuruluşlar tüm temelleri kapsayan bir kontrol listesi izlemelidir.

Çalışanlara işlerinde başarılı olmak için ihtiyaç duydukları doğru araçları, becerileri ve kaynakları sağlayan operasyonel entegrasyon, iş arkadaşları ve yöneticilerle sosyal entegrasyon, çalışanların şirketin misyonuyla uyumlu olmasını ve bu misyonu desteklemesini sağlamak için stratejik entegrasyon sağlanması gereklidir. Doğru işe alım yaklaşımı, sonuçta büyük bir fark yaratabilir. Sonuçta, hızlı ve etkili bir şekilde entegre olan çalışanlar daha üretken, ilgili ve memnun olacaklardır ve başka işler arama olasılıkları daha düşük olacaktır (Team, 2019).

#### **2.2.4.13. Örgütsel Yaratıcılık**

Bharadwaj ve Menon (2000) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel yaratıcılık kavramının yenilik yapma performansı ile ilişkili olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ford ve Gioia (2000) ise şirketlerin sürekli iyileşme, yeniliklere açık olma ve uyum sağlama baskısıyla karşılaştığı bir ortamda, yaratıcılığın bireysel performansın kritik bir unsuru haline geleceğini ileri sürmüşlerdir (Yılmaz, 2010).

Jung ve arkadaşları (2003) işletmelerin, çalışanların yaratıcı uğraşlarını teşvik etme arzusuyla, yaratıcı şekilde çalışmalarını sürdürme ve yeni beceriler gerektiren çabaları içsel veya dışsal olarak ödüllendirdiğinde sürekli olarak güçleneceğini iddia etmiştir. Yazarlar, örgüt seviyesinde sergilenen liderlik özelliklerinin ve iletişimin örgütsel yaratıcılığı açıklayan en önemli değişkenler olduğuna değinmişlerdir.

Oldham ve Cummings (1996) ise çalışmasında, çalışanların yaratıcılığının, yöneticilerin onların durum ve duygularını anlamaya yönelik davranışlarıyla ilgili olduğuna değinmişlerdir. Yazarlar yaratıcılıkla ilgili olarak iki farklı liderlik tipini incelemişlerdir. Bunlardan biri çalışanları dinleyen ve motive eden destekleyici liderlik tipi, diğeri ise çalışanları kesin belirlenmiş sınırlar içinde kalmaya zorlayan ve onlara

negatif davranan liderlik tipidir. Oldham ve Cummings (1996) çalışmalarının sonucunda kontrolcü liderlik tipinin çalışanların veya örgütün yaratıcılığıyla ters orantılı olarak değiştiğini kanıtlamışlardır. Yani destekleyici liderlik tarzı direk olarak yaratıcılığı geliştirmektedir denilebilir (Yılmaz, 2010).

## **2.3. İşten Ayrılma Niyeti**

### **2.3.1. İşten ayrılma niyeti kavramı**

Çalışan davranışlarının önemli bir çıktısı işten ayrılma niyetidir. Ayrılma niyeti kuruluşlar için istenmeyen bir sonuç olsa da bir kuruluş üzerindeki negatif etkilerini en aza indirmek için tetikleyici nedenlerini anlamak değerlidir. Restoran işletmelerinde geliri arttırmak için, firmalar çalışanlarının motivasyon faktörlerine ve içsel konularına duyarlı olmalıdır.

### **2.3.2. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler**

Bu bölümde birbirileri dışında, etki eden faktörler ve aralarında bulunan ilişki ile bu konuda yapılan araştırmalar incelenerek sunulmuştur. Bu faktörlerden bazıları hem bireysel performansını hem de işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu bağlamda gerekli tanımlar bu bölümde kısaca tekrar verilmiş olup, bahsedilen faktörlerin bireysel performans ve işten ayrılma niyetinin etkileri farklı araştırmalar üzerinden ele alınmıştır.

#### **2.3.2.1. Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet bir örgüt içerisinde denk sayılan çalışanların eşit haklara sahip olması ve bu çalışanlara eşit davranılması ile ilgilidir. Hiçbir çalışan emeğinin karşılığını alamadığı, daha az emek verenlerin ödüllendirildiği bir işletmede bulunmak istemez. Dolayısıyla örgüt içi adaletsizlik işten ayrılma niyetinde artışa sebep olabilir.

Örgütsel adalet; prosedürel, etikleşimsel ve dağıtımsal adaletler olarak üç ayrı grupta sınıflandırılabilir. Prosedürel adalet, örgüt tarafından belirlenen kural ve yöntemler, bu kural ve yöntemler uygulanırken kullanılan işlem, süreç ve prosedürlerin adillik seviyesini belirtir. Dağıtımsal adalet verilen maaşlar, şirket kaynaklarına ulaşım imkanları ve terfi gibi konulardaki adalet anlamına gelmektedir. Etikleşimsel adalet ise çalışanlara yöneltilen tutum ve davranışların adil olması ile ilgilidir.

Muhasebeciler üzerinde yapılan bir araştırmada (Özer, 2010) elde edilen veriler incelendiğinde dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine bir etkisi olmadığı, ancak prosedürel adalet ile işten ayrılma niyetiyle arasında ise olumsuz ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bulunan prosedürel adalet ilişkisi literatürdeki diğer araştırmalarla tutarlı olmasına rağmen, bulunan dağıtımsal adalet ilişkisi farklılık göstermektedir. Bunun nedeni ise, çalışanların, bahsedilen örgütü adaletsiz bulsalar bile, farklı sebeplerden dolayı örgüte bağlılık gösterebilmeleridir. Örneğin, adaletsiz bir ortamda çalışarak diğer örgütlerdeki denklerinden daha fazla maaş alan bir çalışan işten ayrılma niyeti göstermeyebilir.

### **2.3.2.2. Örgüte bağlılık**

Daha önce de belirtildiği üzere, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre bir örgüte bağlılık; normatif, devamlılık ve duygusal bağlılıklar olarak sınıflandırılmıştır.

Duygusal bağlılık bir çalışanın örgüte hissi olarak bağlı olup, isteklerinin ve hedeflerinin organizasyonunkilerle aynı doğrultuda olduğunu hissetmesidir ve kendi tercihiyle örgütte kalmasıyla ilişkilidir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma durumunda oluşacak olan maddi ve zamana bağlı negatif koşulları ya da örgütte kalmanın getirdiği pozitif koşulları düşünerek kalmasını ifade eder. Normatif bağlılık ise çalışanların duyduğu sorumluluk ve görev duygusu nedeni ile örgütte kalmalarını ifade eder.

Yapılan çalışmalarda (Çakar, 2005), özel sektör ve kamu sektöründe çalışan 84 kişiden elde edilen veriler incelendiğinde bütün bağlılık sınıfları ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz etkileşimde olduğu gözlenmektedir. Dolayısı ile çalışanların bağlılığına sahip işletmelerde, işten ayrılma niyeti seviyesi düşük olur.

### **2.3.2.3. Yönetime duyulan güven ve örgütsel kimlik**

Örgütsel kimlik, örgütlerin tutum ve uygulamalarının çalışanları üzerinde oluşturduğu etki algısı olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalete benzer bir şekilde önemli olan bireyin algısıdır. Yönetime duyulan güven ve örgütsel kimliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada (Kitapçı, 2014) 35 farklı şirketten ve 133 çalışandan elde edilen veriler kullanılarak hem güvenin hem de örgütsel kimliğin sağlamliğı ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın belki de en ilginç sonucu olarak, tek başına örgütsel kimliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin az olması, ancak yönetime duyulan güven eşliğinde daha fazla etki göstermesi, yönetime duyulan güvenin ise tek başına da etkili olması gösterilebilir. Bahsedilen ilişki kurulurken çok fazla değişken hesaba katılmalıdır. Örneğin; yönetime duyulan güven, iş stresini düşürerek de işten ayrılma niyeti seviyesini düşürebilir.

#### **2.3.2.4. İş yükü ve iş stresi**

İş yükü bir işletmede bulunan çalışanlara yüklenen sorumluluk, verilen görevler, görevlerin zorluk seviyesi ve bu görevlerin tamamlanması beklenen sürecin uzunluğu ile bağlantılıdır. İş stresi ise örgüt içinde kişinin sahip olduğu dayanma gücünü aşan olayların toplamı olarak nitelendirilebilir. Bahsedilen güç aşıldığında, çalışan huzursuz ve gergin olur, hiçbir işgören kendini güvende ve rahat hissetmediği bir işletmede çalışmak istemez. Dolayısıyla bu durum işgörende işten ayrılma niyeti oluşturabilir.

İşten ayrılma niyeti ve iş stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Yetişen, 2010), Türkiye'nin farklı bölgelerinden, üretim sektöründe 124 beyaz yakalı çalışanlardan alınan veriler kullanılarak bahsedilen ilişkinin pozitif olduğu ancak bulguların literatürdeki diğer çalışmalarla kısmen örtüştüğü gözlemlenmiştir. Tam olarak örtüşmemesinin sebebi olarak, bu iki faktör arasında çok fazla değişken bulunması ve daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulması gösterilebilir.

#### **2.3.2.5. İş güvencesizliği**

İş güvencesizliği bir bireyin mesleki geleceğiyle alakalı duyduğu kaygı ya da işini kaybetme riski algısı olarak tanımlanabilir. Günümüzde yaşanan ekonomik krizler, organizasyonların küçülmeye gitmesi, otomasyon ve değişen işsizlik oranları iş güvencesizliğinin başlıca sebepleri olarak gösterilebilir.

Geleceğinin belirsiz olduğunu düşünen çalışanlar gergin ve huzursuz olur, örneğin; her an işten çıkarılabilirceklerini düşünebilirler. Hiçbir çalışan böyle bir işletme için çalışmak istemez. Bu durumun işten ayrılma niyetini inceleyen bir çalışmada (Karacaoğlu, 2015) iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir etkileşim tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, Alanya ilinde 5 farklı otelde ve 1073 kişiden

elde edilmiştir. Çalışma sadece turizm sektöründe yürütülmüş olsa dahi literatürde bulunan diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak, işletmesi tarafından geleceğinin garantiye alınmadığını düşünen çalışanların işten ayrılma niyetleri, güvende hisseden çalışanlara göre daha yüksek seviyede olur.

#### **2.3.2.6. Bireysel faktörler**

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında bireysel faktörler de gösterilebilir. Evlenme durumu, yakınına kaybetme durumu, yeni bir işe yönelme isteği, bireysel sağlık problemleri, psikolojik veya maddi sebepler bireysel faktörlere örnektir (Kanten, 2014). Bireysel faktörler kişinin özel hayatı veya sağlık durumuna bağlıdır. Bu sebeple işletme ve yönetim bireysel faktörler üzerinde diğer faktörlere göre daha az kontrole sahiptir. Örneğin işletmelerin, eşi şehir dışında işe giren bir çalışanın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi oldukça azdır. Ancak yine de işletmeler çalışanlarının mantık çerçevesindeki beklentilerini mümkün olduğunca karşılamayı amaçlamalıdır.

#### **2.3.2.7. Çevresel faktörler**

Çalışma ortamının kalitesi veya fiziksel şartların zorluğu gibi faktörler çevresel faktörlere örnek gösterilebilir (Çankaya, 2020). Mutfak çalışanları için mutfak tasarımı en önemli çevresel faktörler arasında gösterilebilir. Restoranların süreyle yarışması, sıcak veya keskin ekipman kullanmaları, mutfak içindeki hareket kabiliyetini ve ekipmana ulaşılabilirliği son derece önemli hale getirmektedir. Örneğin, ergonomik açıdan hatalı bir tezgah yüzünden belinde problem yaşayan bir çalışan yıllarca bu işletmede çalışmayacağını düşünebilir ve dolayısıyla tezgahın tasarımı çalışanın işten ayrılma niyetinde artışa sebep olabilir.

### **2.4. Değişkenler Arası İlişkiler**

Bu bölümde, önceki başlıklar altında bahsedilen, mutfak tasarımı, bireysel performans ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişki incelenecektir.

#### **2.4.1. Mutfak tasarımı ve bireysel performans arasındaki ilişki**

Literatürde mutfak tasarımı ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda makale ve araştırma bulunmaktadır. Ancak az sayıda bulunan bu çalışmaların

vardığı sonuca göre mutfak tasarımının bireysel performansa direkt olarak etkisi gözlenmiştir. Örneğin, Fatahalla (2016) bu ilişkide, mutfağın güvenli olmasının bireysel performansı arttırdığını gözlemlemiştir. Buna ek olarak, geniş ve koordinasyona uygun çalışma ortamlarının da mutfak çalışanlarının performansını arttırdığı sonucuna varmıştır. Şen (2019) ise bu ilişkinin çalışanın pozisyonuna bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

Sosyal mübadele kuramına göre ise nitelikli mutfak tasarımının bireysel performansta bir artışa sebep olması gerekmektedir. Karşılıklı iyiliklere dayanan bu kurama göre, çalışanlara işletme tarafından sağlanan mutfağın ferah ve pratik olması işte kalmalarına ve yüksek performans göstermelerine sebep olurken, dar ve kullanışsız mutfaklar çalışanları sürekli zorluklarla karşılaştıracığından dolayı performansta düşüşe neden olur.

Literatürdeki verinin bu konuda az ve yetersiz olması bu araştırmaya zemin hazırlamış, ulaşılan sonuçlar diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmış ve son bölümde tartışılmıştır.

#### **2.4.2. Mutfak tasarımı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki**

Literatürde mutfak tasarımı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen makale veya araştırma bulunmamaktadır. Ancak işten ayrılma niyeti, çalışanın, çalışma ortamındaki koşullarla ilgili tatminsizliği sebebiyle ortaya çıkan bir durumdur. Bu sebeple mutfak çalışanlarının mutfağın fiziksel koşullarından rahatsız olmaları işten ayrılma niyetlerinin artmasına sebep olabilir. Tasarım kaynaklı olarak çalışma alanlarının dar olması veya ocak gibi sıcak nesnelere çalışanlar için bir tehlike oluşturması buna örnek verilebilir.

Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar, mutlu oldukları ortamlardan ayrılmak istemezler. Bu nedenle iyi tasarlanmış bir mutfağın, zorlukları azaltması sebebiyle işten ayrılma niyetinde düşüşe sebep olması beklenir.

Bu konuda literatürdeki eksiklik bu araştırmaya zemin hazırlamış ve bu çalışmada elde edilen veriler bahsedilen ilişkinin daha detaylı incelenmesi için kullanılmıştır.

### **2.4.3. İşten ayrılma niyeti ile bireysel performans arasındaki ilişki**

Literatürde bu ilişkiyi inceleyen araştırmalar arasında çelişkiler bulunmaktadır. Akyüz (2015) hizmet sektöründe bireysel performans ve işten ayrılma niyeti arasında bulunan ilişkiyi negatif olarak tespit etmiştir. Benzer bir sonuca ulaşan Stumpf ve Dawley (1981) bireysel performans ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmiştir

Keller (1987) ise işten ayrılma niyeti yüksek bireylerin düşük bireysel performansa sahip olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Zimmerman (2009) iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelerken, performansı düşük bireylerin işten ayrılma ihtimalinin daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu da planlanmamış işten ayrılmaya daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bycio (1990) performans düzeyi ve işten ayrılma niyeti arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu belirtirken Werbel (1989) performans ve işten ayrılma niyeti üzerinde yaşın önemli bir moderatör olduğunu ifade etmiş ve performansı düşük olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Jackofsky (1984) ise çalışmasında düşük performansa sahip çalışanların işletmeden ayrılmalarının, organizasyonun verimliliğini ve etkinliğini artırdığını ortaya çıkarmıştır.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Kapsam

Araştırma, Ankara il merkezinde farklı restoranlarda aşçı-komi olarak çalışan mutfak personeli ile işletme yöneticilerinin katılımı ile yapılmıştır. Araştırmaya bu kapsamda 416 kişi katılım göstermiştir.

Araştırmada katılımcıların işten ayrılma niyeti, bireysel performan ve mutfak tasarımı algılarını ölçebilmek için anket formu ile veri toplanmıştır.

### 3.2. Anket Çalışmasının Evren ve Örnekleme

Bu araştırma, Ankara il merkezinde farklı restoranlarda aşçı-komi olarak çalışan personele uygulanmıştır. Araştırma'nın evrenini oluşturan, Ankara Ticaret Odası'ndan edinilen verilere (EK-5) göre Ankara il ve ilçelerinde 3664 yiyecek içecek işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerde çalışan 416 farklı aşçı, aşçı yardımcısı, komi ve işletme yönetici personele üç farklı başlıkta anket uygulanmıştır.

Gerekli örneklem büyüklüğünü tespit edebilmek için Gürbüz ve Şahin (2011)'in Higgins (2001)'den aktardığı "Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü" kullanılmıştır. Örnek büyüklüğü %95 güven düzeyinde 384 olarak hesaplanmıştır. Dolayısı ile bu çalışmada kullanılan örnek büyüklüğü olan 416 katılımcı %95'ten yüksek bir güven düzeyine sahip olup örneklemin evreni temsil yeteneği açısından yeterlidir.

Kartopu örnekleme yöntemi kullanılıp formu belirli bir kitleye ulaştırılarak, formun yayılması sağlanmıştır. Örnekleme 416 kişi olan bu çalışma için 29.03.2021-10.05.2021 tarihleri arasında veri toplanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmış olup, araştırmada kullanılan anket formu Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4'te sunulmuştur. Anket ters kodlanmış soru içermemektedir.

Anket çalışması 4 bölüm ve 31 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileri içeren 5, ikinci bölümde mutfak tasarımı değişkenine yönelik 19, üçüncü bölümde

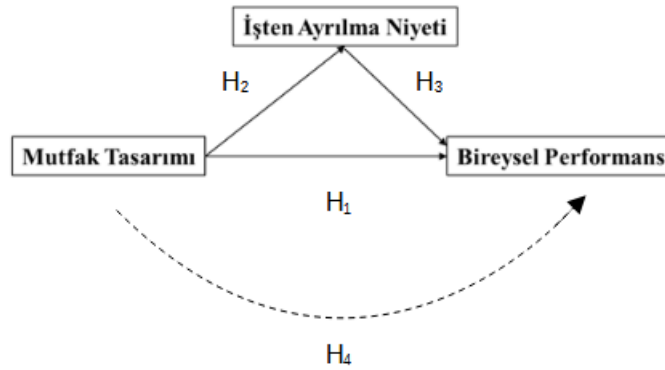
bireysel performans değişkenine yönelik 4, dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyeti değişkenine yönelik 3 ifade yer almaktadır.

Araştırma için veriler toplanmadan önce; 50 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonuçlarına göre ölçekte bir problem olmadığı tespit edilmiştir. Pilot uygulama sonuçlarıyla birlikte kullanılabilir 416 denek verisi elde edilmiştir. Araştırma verileri 29.03.2021-10.05.2021 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmanın metodoloji kısmında; araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın değişkenleri, örnekleme süreci ve veri toplama yöntemine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

### 3.4. Araştırmanın Modeli

Yazın incelemesi sonucunda Baron ve Heyes (1986)'in çalışmasında da yer aldığı şekilde aracılık modeline uygun olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1'de sunulmuştur.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir;

**H<sub>1</sub>:** Mutfak tasarımı bireysel performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Mutfak tasarımı işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkiler,

**H<sub>3</sub>:** İşten ayrılma niyeti bireysel performansını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Mutfak tasarımı ile bireysel performans arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.

### 3.6. Araştırmanın Değişkenleri

#### 3.6.1. Mutfak tasarımı ölçeği

Mutfak tasarımı ölçeği Kotler (1973) tarafından ortaya atılan, Demir (2013) ve Şen ve Küçükayman (2019) tarafından kullanılan 19 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan deneklerin algıları 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Mutfak tasarımı değişkeninin ölçülmesinde kullanılan kodlar ve ifadeler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Mutfak Tasarımı Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodlar

İfadeler	Kod
Çalıştığım mutfakta iyi bir mutfak tasarımı kolay iş yapmamı sağlıyor.	MT1
Çalıştığım mutfakta bölümler arası mesafenin kısa olması daha hızlı iş yapmamı sağlıyor.	MT2
Çalışma tezgâhı ile pişirme ünitelerinin arasının uzak olması beni yoruyor.	MT3
Çalıştığım mutfakta çalışma tezgâhının alçak olması beni yoruyor.	MT4
Çalıştığım mutfakta pişirme ünitelerinin yanlış yerleşimi kazalara sebep oluyor.	MT5
Çalıştığım mutfakta çalışma kısımlarına (sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane) yeteri kadar alan ayrılmamış olması işlerimizi karmaşıklaştırıyor.	MT6
Mutfak içindeki uyarı levhaları işi doğru yapmamızı sağlıyor.	MT7
Mutfak içindeki araç, gereç ve malzemenin doğru yerleşimi zamanı etkin kullanmamı sağlıyor.	MT8
Çalıştığım mutfağın giriş çıkışı personelin çarpışma riskini azaltacak şekilde tasarlanmış olması rahat hareket etmemizi sağlıyor.	MT9
Çalıştığım mutfakta ekipmanların doğru dizayn edilmiş olması çalışanlara mutfak içinde rahat hareket edecek geniş alanlar sağlıyor.	MT10
Çalıştığım mutfağın tavanının basık olması beni bunaltıyor.	MT11
Çalıştığım mutfağın duvarlarının tavana kadar fayans olması temizliği kolaylaştırıyor.	MT12
Çalıştığım mutfağın duvarlarının beyaz olması içeriği daha geniş hissettiriyor.	MT13
Çalıştığım mutfakta işin gereklerine uygun yeterli araç, gereç ve malzemeler ile çalışmak iş çıktımızı arttırıyor.	MT14
Temiz bir mutfakta çalışmak beni mutlu ediyor.	MT15
Çalıştığım mutfakta çöpler için uygun toplanma alanlarının bulunması temiz bir mutfakta çalışmamızı sağlıyor.	MT16
Çalıştığım mutfakta yeteri kadar sıcak ve soğuk su akan evyenin bulunması daha hijyenik çalışmamızı sağlıyor.	MT17
Çalıştığım mutfakta malzemeler için uygun dolapların ve rafların olması mutfağın düzenini sağlıyor.	MT18
Çalıştığım mutfakta yeterli düzeyde ekipmanın olması işimi kolaylaştırıyor.	MT19

### 3.6.2. Bireysel performans ölçeği

Bireysel performans ölçeği Siggler (2000)'ın kullandığı Kirkman (1999) tarafından belirlenen, Çöl (2008) tarafından türkçeye uyarlanan 4 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin algıları 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bireysel performans değişkeninin ölçülmesinde kullanılan kodlar ve ifadeler Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2 Bireysel Performans Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodlar

İfadeler	Kod
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	BP1
İş hedeflerime ulaşmak için fazlasıyla çabalarım.	BP2
Sunduğum hizmet kalitesine fazlasıyla eminim.	BP3
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	BP4

### 3.6.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeği Mobley, Griffin, Hand ve Meglino (1979) tanımından yola çıkarak Bluedorn (1982) ve Netemeyen (1997) tarafından geliştirilen, Özer (2010) tarafından kullanılan 3 maddeden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin algıları 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. İşten ayrılma niyeti değişkeninin ölçülmesinde kullanılan kodlar ve ifadeler Tablo 3.3'de verilmiştir.

Tablo 3.3 İşten Ayrılma Niyeti Değişkenini Ölçmede Kullanılan İfadeler ve Kodlar

İfadeler	Kod
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	İAN1
Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.	İAN2
Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.	İAN3

## 4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları kapsamında; katılımcıların demografik özellikleri ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler ve araştırmanın yapısal eşitlik modeliyle testine yönelik tespitlere yer verilmiş ve elde edilen veriler sonrasında sonuç ve öneriler başlığı altında tartışılmıştır.

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılanların demografik özellikleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Yaş	20-30	163	39,2	İş Tanımı	Aşçıbaşı	304	73,1
	31-40	147	35,3		Aşçı Yardımcısı	38	9,1
	41-50	72	17,3		Komi	24	5,8
	51-60	24	5,8		İşletme Yöneticisi	50	12,0
	61 ve üzeri	10	2,4				
	<b>Toplam</b>	<b>416</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>416</b>	<b>100,0</b>
Eğitim	İlkokul	5	1,2	Sektördeki Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	29	7,0
	Ortaokul	40	9,6		1-3 yıl	40	9,6
	Lise	193	46,4		4-5 yıl	67	16,1
	Önlisans	55	13,2		6-10 yıl	93	22,4
	Lisans	104	25,0		11-15 yıl	101	24,3
	Yüksek Lisans	17	4,1		15 yıldan fazla	86	20,7
	Doktora	2	0,5				
	<b>Toplam</b>	<b>416</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>416</b>	<b>100,0</b>
Eğitim alınan bölüm/uzmanlık alanı				Gıda	111	26,7	
				Beslenme	19	4,6	
				İşletme	45	10,8	
				Turizm	72	17,3	
				<b>Diğer</b>	<b>169</b>	<b>40,6</b>	
				<b>Toplam</b>	<b>416</b>	<b>100,0</b>	

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde çalışanların; %39,2'si 20-30 yaş aralığında (N=163); %46,4'ü lise mezunu (N=193); %73,1'i aşçı olarak çalışmakta (N=304); %24,3'ü sektörde 11-15 yıl çalışma süresi deneyimine sahip ve %40,6'sı gıda, beslenme, işletme ve turizm dışındaki alan uzmanıdır (N=169).

#### 4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Oluşturulan ölçüm modeli ile ölçeklerin; iç tutarlık güvenilirliği, birleşme ve ayrışma geçerliği test edilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları hesaplanmıştır. Birleşme geçerliğinin araştırılmasında ise faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin  $\geq 0,70$ ; Cronbach's Alfa ve CR katsayılarının  $\geq 0,70$ ; AVE değerinin de  $\geq 0,50$  olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2017). Tablo 4.2'de ölçüm modeli sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.2 Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişken	İfade Kodu	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	CR	AVE
<b>Mutfak Tasarımı</b>	MT1	0,758	0,942	0,948	0,509
	MT2	0,592			
	MT3	0,459			
	MT5	0,676			
	MT6	0,645			
	MT7	0,599			
	MT8	0,815			
	MT9	0,747			
	MT10	0,764			
	MT11	0,604			
	MT12	0,703			
	MT13	0,751			
	MT14	0,836			
	MT15	0,668			

Değişken	İfade Kodu	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	CR	AVE
	MT16	0,762			
	MT17	0,742			
	MT18	0,800			
	MT19	0,807			
<b>Bireysel Performans</b>	BP1	0,835	0,865	0,908	0,711
	BP2	0,827			
	BP3	0,868			
	BP4	0,842			
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	İAN1	0,941	0,803	0,876	0,708
	İAN2	0,915			
	İAN3	0,633			

Yazarlar, faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini öne sürmektedir. Faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise AVE ve CR değerlerinin eşik değerin üzerinde olduğu durumlarda ifadelerin ölçüm modelinde kalması gerektiğini belirtmektedirler.

Ölçüm modelinde faktör yükü 0,40'ın altında olan mutfak tasarımı değişkeninin MT4 kodlu “Çalıştığım mutfakta çalışma tezgâhının alçak olması beni yoruyor” ifadesi ölçüm modelinden çıkartılmıştır.

Yapılan modifikasyonlardan sonra hesaplanan ölçüm modeli sonuçları Tablo 4.2'de görülmektedir. Tablodaki değerlerin incelenmesinde görüldüğü üzere, faktör yükleri ifadesinin 0,459 ile 0,941 arasında olduğu gözlenmektedir. Mutfak tasarımı değişkeninin 2 numaralı “Çalıştığım mutfakta bölümler arası mesafenin kısa olması daha hızlı iş yapmamı sağlıyor.”; 3 numaralı “Çalışma tezgâhı ile pişirme ünitelerinin arasının uzak olması beni yoruyor.”; 5 numaralı “Çalıştığım mutfakta pişirme ünitelerinin yanlış yerleşimi kazalara sebep oluyor.”; 6 numaralı “Çalıştığım mutfakta çalışma kısımlarına (sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane) yeteri kadar alan ayrılmamış olması işlerimizi karmaşıklaştırıyor.”; 7 numaralı “Mutfak içindeki uyarı levhaları işi doğru yapmamızı sağlıyor.”; 11 numaralı “Çalıştığım mutfağın tavanının basık olması beni bunaltıyor.”; 15 numaralı “Temiz bir mutfakta çalışmak beni mutlu ediyor.” ile işten ayrılma niyetinin 3 numaralı “Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.” ifadelerinin faktör yükleri eşik değerin altında

olarak hesaplanmıştır. Mutfak tasarımı ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin AVE ve CR değerleri eşik değerin üzerinde gerçekleştiği için belirtilen ifadeler ölçüm modelinden çıkartılmamıştır.

Mutfak tasarımı değişkeni 0.942, bireysel performans değişkeni 0.865 ve işten ayrılma niyeti değişkeni 0.803 Cronbach's Alpha katsayılarına sahip olup; bu değişkenlerin CR katsayıları da 0,876 ile 0,948 arasında hesaplanmıştır. Bu bulgular ışığında iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

Mutfak tasarımı, bireysel performans ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin faktör yükleri 0,459 ile 0,941 arasında; AVE katsayıları da 0,509 ile 0,711 arasında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla birleşme geçerliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

Değişkenlerin ayrılma geçerliğinin araştırılması için; çapraz yükler, Fornell (1981) tarafından önerilen ölçüt ve Henseler (2015) tarafından önerilen HTMT katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırma değişkenlerini ölçen ifadelerin çapraz yükleri Tablo 4.3'de gösterilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde araştırma değişkenlerini ölçen ifadeler arasında binişik madde olmadığı anlaşılmıştır.

*Tablo 4.3 Çapraz Yükler*

İfade Kodu	Değişkenler		
	Bireysel Performans	İşten Ayrılma Niyeti	Mutfak Tasarımı
	Faktör Yükleri		
BP1	<b>0,835</b>	-0,152	0,402
BP2	<b>0,827</b>	-0,135	0,426
BP3	<b>0,868</b>	-0,207	0,523
BP4	<b>0,842</b>	-0,221	0,479
MT1	0,385	-0,237	<b>0,758</b>
MT2	0,302	-0,119	<b>0,592</b>
MT3	0,256	-0,049	<b>0,459</b>
MT5	0,355	-0,109	<b>0,676</b>
MT6	0,350	-0,146	<b>0,645</b>

İfade Kodu	Değişkenler		
	Bireysel Performans	İşten Ayrılma Niyeti	Mutfak Tasarımı
	Faktör Yükleri		
MT7	0,409	-0,205	<b>0,599</b>
MT8	0,392	-0,256	<b>0,815</b>
MT9	0,451	-0,119	<b>0,747</b>
MT10	0,452	-0,158	<b>0,764</b>
MT11	0,283	-0,069	<b>0,604</b>
MT12	0,333	-0,214	<b>0,703</b>
MT13	0,423	-0,137	<b>0,751</b>
MT14	0,450	-0,225	<b>0,836</b>
MT15	0,369	-0,143	<b>0,668</b>
MT16	0,480	-0,166	<b>0,762</b>
MT17	0,396	-0,174	<b>0,742</b>
MT18	0,353	-0,234	<b>0,800</b>
MT19	0,481	-0,257	<b>0,807</b>
İAN1	-0,252	<b>0,941</b>	-0,263
İAN2	-0,150	<b>0,915</b>	-0,209
İAN3	-0,087	<b>0,633</b>	-0,079

Fornell ve Larcker analiz sonuçları Tablo 4.4’de sunulmuştur. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, araştırmada yer alan değişkenlerin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablodaki parantez içindeki değerler AVE’nin karekök değerleridir. Tablodaki değerler incelendiğinde, her bir yapının AVE değerinin karekökünün, diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4 Fornell-Larcker Sonuçları

	<b>Bireysel Performans</b>	<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>Mutfak Tasarımı</b>
<b>Bireysel Performans</b>	<b>(0,843)</b>		
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	-0,216	<b>(0,841)</b>	
<b>Mutfak Tasarımı</b>	0,548	-0,243	<b>(0,714)</b>

HTMT katsayıları Tablo 4.5’de gösterilmiştir. Henseler (2015)’ne göre HTMT katsayıları; teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90’ın, uzak kavramlarda ise 0,85’in altında olmalıdır. Tablodaki tüm HTMT katsayılarının 0,85’in altında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5 HTMT Katsayıları

	<b>Bireysel Performans</b>	<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>Mutfak Tasarımı</b>
<b>Bireysel Performans</b>			
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	0,228		
<b>Mutfak Tasarımı</b>	0,595	0,243	

Araştırma değişkenleri ölçen ifadeler arasında binişik madde olmaması ve Fornell-Larcker kriteri ile HTMT katsayılarına göre ayrışma geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir.

### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, Tablo 4.6, Tablo 4.7 ve Tablo 4.8’ de verilmiştir.

Tablo 4.6 Mutfak Tasarımı Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım mutfakta iyi bir mutfak tasarımı kolay iş yapmamı sağlıyor.	4,82	0,60
Çalıştığım mutfakta bölümler arası mesafenin kısa olması daha hızlı iş yapmamı sağlıyor.	4,64	0,73
Çalışma tezgâhı ile pişirme ünitelerinin arasının uzak olması beni yoruyor.	4,45	0,82
Çalıştığım mutfakta pişirme ünitelerinin yanlış yerleşimi kazalara sebep oluyor.	4,70	0,76
Çalıştığım mutfakta çalışma kısımlarına (sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane) yeteri kadar alan ayrılmamış olması işlerimizi karmaşıktırıyor.	4,73	0,69
Mutfak içindeki uyarı levhaları işi doğru yapmamızı sağlıyor.	4,63	0,83
Mutfak içindeki araç, gereç ve malzemenin doğru yerleşimi zamanı etkin kullanmamı sağlıyor.	4,83	0,51
Çalıştığım mutfağın giriş çıkışı personelin çarpışma riskini azaltacak şekilde tasarlanmış olması rahat hareket etmemizi sağlıyor.	4,80	0,59
Çalıştığım mutfakta ekipmanların doğru dizayn edilmiş olması çalışanlara mutfak içinde rahat hareket edecek geniş alanlar sağlıyor.	4,82	0,54
Çalıştığım mutfağın tavanının basık olması beni bunaltıyor.	4,78	0,60
Çalıştığım mutfağın duvarlarının tavana kadar fayans olması temizliği kolaylaştırıyor.	4,82	0,59
Çalıştığım mutfağın duvarlarının beyaz olması içeriği daha geniş hissettiriyor.	4,73	0,69
Çalıştığım mutfakta işin gereklerine uygun yeterli araç, gereç ve malzemeler ile çalışmak iş çıktımızı artırıyor.	4,78	0,59
<b>Temiz bir mutfakta çalışmak beni mutlu ediyor.</b>	<b>4,90</b>	<b>0,47</b>
Çalıştığım mutfakta çöpler için uygun toplanma alanlarının bulunması temiz bir mutfakta çalışmamızı sağlıyor.	4,87	0,42
Çalıştığım mutfakta yeteri kadar sıcak ve soğuk su akan evyenin bulunması daha hijyenik çalışmamızı sağlıyor.	4,88	0,43
Çalıştığım mutfakta malzemeler için uygun dolapların ve rafların olması mutfağın düzenini sağlıyor.	4,87	0,43
Çalıştığım mutfakta yeterli düzeyde ekipmanın olması işimi kolaylaştırıyor.	4,83	0,53
<b>Mutfak Tasarımı</b>	<b>4,77</b>	<b>0,42</b>

Mutfak tasarımı değişkeninin genel ortalaması 4,77 olup en yüksek değer 4,90 ile “Temiz bir mutfakta çalışmak beni mutlu ediyor.” ifadesinde gerçekleşmiştir. Mutfak tasarımı değişkeninin genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir. Elde edilen bu veriden, mutfak tasarımı ifadeleri göz önüne alındığında çalışanların en çok temiz bir mutfakta çalışmaktan mutlu oldukları sonucu çıkarılabilir.

Tablo 4.7 Bireysel performans Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,74	0,51
<b>İş hedeflerime ulaşmak için fazlasıyla çabalarım.</b>	<b>4,75</b>	<b>0,53</b>
Sunduğum hizmet kalitesine fazlasıyla eminim.	4,71	0,57
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,68	0,63
<b>Bireysel performans</b>	<b>4,72</b>	<b>0,47</b>

Bireysel performans değişkeninin genel ortalaması 4,72 olup en yüksek değer 4,75 ile “İş hedeflerime ulaşmak için fazlasıyla çabalarım.” ifadesinde gerçekleşmiştir. Bireysel performans değişkeninin genel olarak ortalama değerden yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

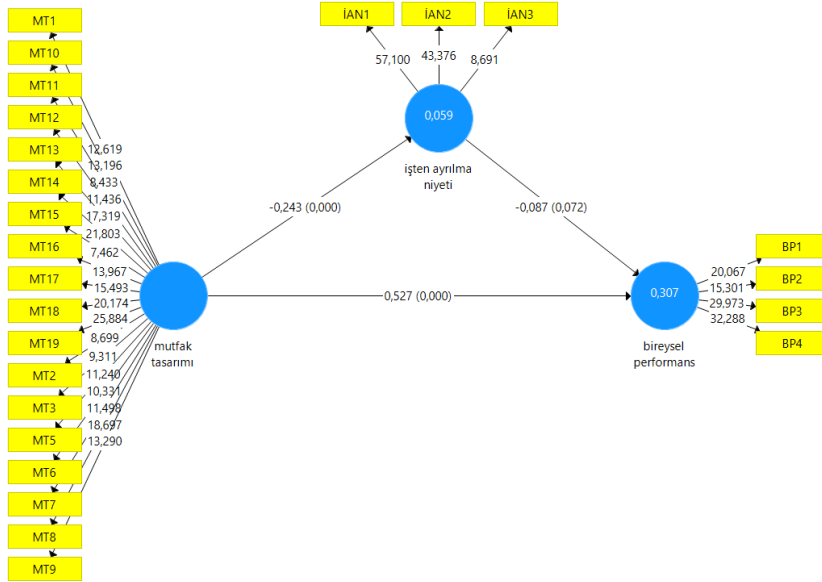
Tablo 4.8 İşten Ayrılma Niyeti Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	2,52	1,18
Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.	2,50	1,23
<b>Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.</b>	<b>3,43</b>	<b>1,28</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>2,82</b>	<b>1,04</b>

İşten ayrılma niyeti değişkeninin genel ortalaması 2,82 olup en yüksek değer 3,43 ile “Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.” ifadesinde gerçekleşmiştir. İşten ayrılma niyeti değişkeninin genel olarak ortalama değerden düşük bir değer aldığı görülmektedir. “Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim” ve “İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm” ifadelerinin ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, çoğu çalışanın işten ayrılma niyetleri düşük olduğu halde yeni bir iş için araştırma yapmalarından, ekonomik ya da başka bir sebeple iş güvencesi açısından güvende hissetmedikleri sonucu çıkarılabilir.

#### 4.4. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular

Yapısal eşitlik modeli araştırmada hipotezleri test etmek amacıyla oluşturularak aşağıda Şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4.1 Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Veriler SmartPLS 3.3.3 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları ve R<sup>2</sup> değerlerini hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q<sup>2</sup>) hesaplamak için de Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için bootstrapping yöntemiyle örneklemden 5.000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına ilişkin; VIF, R<sup>2</sup> ve Q<sup>2</sup> değerleri Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9 Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler		VIF	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Mutfak Tasarımı	Bireysel Performans	1,063	0,307	0,205
İşten Ayrılma Niyeti		1,063		
Mutfak Tasarımı	İşten Ayrılma Niyeti	1,000	0,059	0,036

Hair vd. (2017), değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) katsayıları 5'ten küçükse doğrusallık problemi olmadığını öne sürerler. Tablodaki VIF katsayıları 5'in altında gerçekleştiği için doğrusallık problemi olmadığı ifade edilebilir.

Tablodaki değerler incelendiğinde, bireysel performans değişkeninin 0.31; işten ayrılma niyeti değişkeninin de 0.06 R<sup>2</sup> değerine sahip olduğu görülmektedir.

Hair vd. (2017)'e göre tahmin gücü katsayısı (Q<sup>2</sup>) sıfırdan büyükse araştırma modelindeki egzogen değişkenler endojen değişkenleri tahmin edebilecek güce sahiptir. Tablodaki Q<sup>2</sup> katsayıları sıfırdan büyük olduğu için mutfak tasarımı ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin bireysel performans değişkeni; mutfak tasarımı değişkeninin de işten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Bootstrapping yöntemi ile hesaplanan doğrudan etki katsayıları aşağıda Tablo 4.10'da, dolaylı etki katsayıları ise Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.10 Araştırma Modeli Doğrudan Etki Katsayıları

Değişkenler		Standardize $\beta$	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Mutfak Tasarımı	Bireysel Performans	0,527	0,080	6,571	0,000
İşten Ayrılma Niyeti		-0,087	0,049	1,797	0,072
Mutfak Tasarımı	İşten Ayrılma Niyeti	-0,243	0,050	4,885	0,000

Mutfak tasarımı değişkeninin bireysel performans ( $\beta=0,527$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $\beta=-0,243$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleri üzerindeki etkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; işten ayrılma niyeti değişkeninin, bireysel performans üzerindeki etkisinin ise istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ( $\beta=-0,087$ ;  $p>0,01$ ) Tablo 4.10'dan görülmektedir.

Tablo 4.11 Araştırma Modeli Dolaylı Etki Katsayıları

Değişkenler			Standardize $\beta$	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Mutfak Tasarımı	İşten Ayrılma Niyeti	Bireysel Performans	0,021	0,012	1,825	0,068

Araştırma modelindeki Mutfak Tasarımı → İşten Ayrılma Niyeti → Bireysel Performans yolundaki dolaylı etkinin anlamsız olarak hesaplandığı Tablo 4.11'deki verilerden görülmektedir.

Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12 Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b> : Mutfak tasarımının pozitif algısı bireysel performansı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir
<b>H<sub>2</sub></b> : Mutfak tasarımının pozitif algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.	Desteklenmiştir
<b>H<sub>3</sub></b> : İşten ayrılma niyeti bireysel performansı negatif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir
<b>H<sub>4</sub></b> : Mutfak tasarımı ile bireysel performans arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.	Desteklenmemiştir

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında; mutfak tasarımı, işten ayrılma niyeti ve bireysel performans kavramları üzerine literatür taraması yapılmıştır. Mutfak tasarımı bölümü kapsamında mutfak tasarımının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi incelenmiştir.

Restoran mutfaklarında planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bazı özellikler yer almaktadır. Bu özelliklere yönelik girişimlerin uygun yönetilmesi için etkili planlar yapmak gerekir. Restoran mutfaklarında planlama aşamasında dikkat edilmesi gereken faktörler çalışanların niteliği ve restoranın kapasitesine göre farklılık gösterebilmektedir. Mutfak tasarımının ferah, geniş ve hijyenik olması çalışanların verimi için önemli rol oynamaktadır

Mutfağın tasarımına yönelik verilen cevaplardan yola çıkarak;

Mutfakta çalışanlar için rahat alanlar sağlanmalıdır. Sıcak, soğuk mutfak ve pastanenin ayrı kullanımları işleri kolaylaştırır. Alanların ayrılması, kullanılan araç gereçlerin konumlandırılmasında iş akışını hızlandırır. Farklı sıcaklıklarda bulunması gereken mutfaklar mutlaka ayrı bölümlerde yer almalıdır. Bu araştırmada edinilen bulgular da diğer araştırmalar (Fatahalla, 2016) ile paralel olup, iyi bir mutfak planlamasının çalışanların hareketlerini ve performansını arttıracığı sonucuna varılmıştır.

Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlara yüksek nitelikte bir mutfak sağlanması işten ayrılma niyetinde düşüşe ve bireysel performansta artışa sebep olmaktadır. Çalışanlar çalışmaktan keyif aldıkları ortamda kalmak, sürekli zorluklarla karşılaştıkları ortamlardan uzak durmak isterler. Bu yüzden yiyecek içecek işletmelerinde önemli bir çalışma ortamı olan mutfağın tasarımı bireysel performans açısından son derece önemlidir. İşletmenin çalışan tarafından nasıl algılandığı (pozitif ya da negatif) bireysel performansı doğrudan etkileyecektir. İşletmenin çalışana olumlu yaklaşımının çalışanların işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlara yönelmesine neden olduğu sosyal mübadele kuramını inceleyen ve geliştiren çalışmalar tarafından gözlemlenmiştir (Gouldner, 1960). Çalışanlar mutfak ortamında rahat ve güvende hissettiklerinde bireysel performansları yükselecektir. Bu durum mutfak tasarımı açısından dikkatlice ve detaylı bir şekilde ele alınmalı ve belirli bir çalışma ortamına en uygun tasarım hedeflenmelidir. Bunun sebebi ise, mutfak çalışanlarına sağlanan ortamın çalışanlar tarafından “pozitif” algılanmasının, işletme-çalışan ikilisinin

bir takım halinde aynı amaca doğru gitmesinde büyük rol oynamasıdır. İş ortamında mutlu olan çalışanların performansı yükselir, işletmenin kârı artar, çalışanların maaşı artar ve tekrar çalışanların performansı yükselir. Bu akış ancak ve ancak “pozitif” algılanan bir işletme tarafından gerçekleştirilebilir. Ancak bu algı tek başına yeterli değildir.

Önemli bir çalışma ortamı olan mutfağın “Negatif” algılandığı bir işletmede çalışanlar mutsuz olur, performansları düşer ve işten ayrılma niyetleri artar. Bahsedilen “negatif” algının oluşmasına, çalışanların güvende hissetmemesi veya çalıştıklarının karşılığını alamadıklarını düşünmeleri sebep gösterilebilir. Bunlara ek olarak, çalışan ya da işletme tarafında oluşan bir beklentinin karşılanmaması negatif algıya yol açabilir. Buna örnek olarak, çok çalışan personelin yüksek maaş beklentisi varken düşük maaş alması veya yüksek maaş veren bir işletmenin personelinden beklediği performansı görememesi verilebilir.

Sonuç olarak, sosyal mübadele kuramına göre mutfak tasarımı çalışanların çalışma ortamı algısını, dolayısı ile işletme algısını değiştirerek performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki eder. Mutfak tasarımı gibi sonrasında değiştirmesi zor ve maliyetli olan süreçlerde çalışanların mutfak tasarımı hakkında ne düşündüğüne ve bilimsel yollardan elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlara büyük önem verilmelidir. Çünkü çalışanlarına mutlu, güvende ve rahat hissettirecek bir çalışma ortamı sağlayamayan işletmeler başarısızlığa mahkumdur.

Çalışma alanlarında kullanılan ekipmanların ağırlığı ve sıcaklık durumlarından dolayı tezgah ve ocak arasındaki mesafenin uzak tutulmaması gerekmektedir. Ekipmanın yanlış konumlanması durumunda istenmeyen kazalar meydana gelebilir. Uyarı levhalarının işleri kolaylaştırması ve bazı materyallerin kullanımları için görsel levhalar asılması gereklidir. Dolapların üstüne, üretilen ürünlerin son kullanım tarihleri uyarı levhalarıyla da gösterilmelidir. Araç ve gereçlerin kullanım önceliğine göre konumlandırılması işleri kolaylaştırır ve hızlandırır.

Tezgah, ocak, fırın ve dolap gibi kullanılan hacimsel olarak yer kaplayan tefrişlerin, kapı ve koridorun sirkülasyonunu engellememesi gerekmektedir. Fayans duvarların temizliği kolaylaştırmasının yanı sıra beyaz renkte seçilen fayanslar alanı daha geniş göstermektedir. El emeği ürünler dışında iş çıktısını arttırmak ve hızlandırmak için kullanılan araç, gereç ve malzemelerden yararlanılması oldukça önemlidir. Anketin sonuçlarına göre en yüksek değer çıkan temiz mutfakta çalışmanın insanları mutlu etmesi, motivasyonu artırması ve olumlu yönde etki etmesi, iş çıktısını ve performansını artırır.

Çöp kovalarının hem pratik olarak iş esnasında işgörene yakın, bir o kadar da engellemeyecek şekilde konumlandırılması gerekmektedir. Buzdolabı, buzluk ve depo alanlarının iş çıktısına ve girdisine göre yeterli miktarda alan sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde malzemelerin yanlış alanlarda veya yerlerde bulunması; işin engellemesine, ürünün bozulmasına veya son kullanma tarihinin geçmesine sebep olabilir.

İşten ayrılma niyeti tanımı yapılmış olup buna ek olarak bu tanıma etki eden faktörler literatürde bulunan kaynaklardan edinilen bilgiler ile değerlendirilmiştir. Özetlemek gerekirse; işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında, örgütsel adalet, bağlılık, güven, örgütsel kimlik, iş güvencesizliği, iş yükü ve iş stresi sayılabilir. Yapılan literatür araştırmasında da görüldüğü gibi, örgütsel adaletin, bağlılığın, güvenin, örgütsel kimliğin sağlamlığının, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkisi bulunurken. İş güvencesizliği, stresi ve yükü sebebiyle işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir etkileşim vardır.

Bireysel performans konusunda olduğu gibi içinde çok fazla değişken barındıran işten ayrılma niyetinin daha iyi incelenebilmesi için daha fazla veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple işten ayrılma niyetinin doğrudan ilişkileri konusunda literatürde farklı görüşler ve bulgular bulunmaktadır. Ancak mutfakta çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede tutulması için bahsedilen parametrelerin ideal hale getirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada elde edilen veriler, işten ayrılma niyetinin düşük seviyede tutulmasının, birden çok değişkene bağlı olması nedeniyle yüksek öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Bu bulgular eşliğinde restoran çalışanlarının işten ayrılma niyetini minimize etmek için çalışanların çalışma şartlarını iyileştirerek iş memnuniyetlerini sağlanmalıdır.

Çalışmada yapılan literatür araştırması neticesiyle çelişen bir sonuç ise işten ayrılma niyetinin etki boyutunun bireysel performans üzerinde herhangi bir etkisinin bulunamamış olmasıdır. Kendisini işten ayrılma durumunda hisseden bir çalışanın daha az performansı göstermesi beklenirken, iki faktör arasında herhangi bir etki gözlenmemiştir. Elde edilen sonucun, literatürdeki araştırma sonuçlarına göre farklı olması COVID-19 salgını ile açıklanabilir.

Önceki yıllarda yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında bireysel performans ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmada aynı tür ilişkinin bulunamamasının sebebi olarak salgın döneminde, işgören ekonomik durumların kötüye gitmesi, pek çok restoran işletmesinin kapanmış olması ve dolayısı ile restoranlar ile ilgili mesleklerde pozisyonların daha sınırlı ve değerli hale gelmesi gösterilebilir. Bu durum, bir çalışanın işten ayrılma niyeti yüksek olsa dahi mesleğini koruyabilmek adına bireysel performansa dikkat etmesi sonucunu doğurabilir ve bireysel performans - işten ayrılma niyeti faktörlerinin paralellik göstermesine engel olabilir.

Bu çalışma ve edinilen veriler bireysel performans azami düzeye çıkarmak isteyen yöneticiler tarafından kullanılabilir. Bu yöntem ile bahsedildiği gibi yalnızca bireye değil aynı zamanda işletmeye de yüksek seviyede katkı sağlanmaktadır. Böylece, bireysel performansının yönlendirilmesi ve artırılması, restoranın veya işyerinin performansını etkileyerek arttıracaktır. Bu artmanın gerçekleşmesi, çalışanların kendilerini etkin ve bağımsız hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratılması ve performanslarının sürekli olarak geliştirilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda en önemli ve büyük görev yöneticilere ve işletmecilere kalmaktadır. Bu konuda araştırma yapacak kişilere, verilerini sosyal ve ekonomik açıdan sıradışı koşullarda toplamamaları araştırmanın tutarlılığı açısından tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akın, D. A. (2007). Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Tatmini İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Accounting and Finance*, <https://dergipark.org.tr/en/pub/mufad/issue/35603/395523>, 34, s. 144-151.
- Akman, M. H. (2015). Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *esosder.org*, 14 (52), s. 130-145.
- Aksoy, M. (2018). Çatalhöyük Mutfak Yapıları ve Araç-Gereçlerinin 21. Yüzyıl Mutfak Kültürüne Yansımaları. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(1), s. 125-141.
- Akyüz, B. (2015). Konaklama İşletmelerinde Mobbing - Örgütsel Güven İlişkisi:. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 1-14. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61814/924688> adresinden alındı
- Ali, A. (2016). The role of kitchen design effectiveness in improving hotel employees' performance. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels*, 7(2), s. 253-269.
- Alves, M. (2018). Deliberation in multi-stakeholder participation: A heuristic framework applied to the Committee on World Food Security . *Sustainability*, 10(2) , 428.
- Alzayed, M. (2017). Factors Influencing Employees' Intention to Leave Current Employment.
- Anıl, N. K., Eti İçli, G. ve Kılıç, B. (2019). *Organic Food Consumption Scale (OFC): Development and Validation. Pacific Business Review International*. Pacific Business Review International.
- Arısoy, B. (2017). Performans Yönetiminde Koçluk. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 132-136.
- Asfora, W. (2016). Collecting and Interpreting Apicius in Fifteenth-Century Italy: Manuscript Tradition and Circulation of Culinary/Dietary Knowledge. *Food and History*, 14(2), 183-203.
- Avcı, U. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(1), s. 1-20.

- Baharadwaj, S. G., & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? . *Journal of Product Innovation Management*(17), s. 424-434.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Balıkçı, E. (2018). Anadolu'nun Gizemli İmparatorluğu Hititlerde Beslenme ve Mutfak Kültürü. *Journal of Tourism and Gastronomy*, 6 (3), 275-284.
- Baron, R. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başarangel, İ. (2017). Restoran Pazarlamasında 7P : Etnik Bir Restoranda Örnek Olay İncelemesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 127-145.
- Batu, A. (2018). Historical Background of Turkish Gastronomy from Ancient Times Until Today. 5(2), s. 76-82.
- Bayar, S. (2020). *Gaziantep Geleneksel Kent Dokusu'nda Gastronomi*. Gaziantep.
- Baytin, N. (1980). *Konut Islak Mekanları*. Ankara.
- Bekiş, T., Bayram, A., & Şeker, M. (2013). Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), s. 19-27
- Bertan, S. (2020). Impact of restaurants in the development of gastronomic tourism. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21 (2).
- Blair, D. (2011). Sustainability in the kitchen. Reconsidering the way we cook and store food. *Appetite*, 56(2), s. 521.
- Blau, P. (1965). *Exchange and power in social life*. Wiley: New York
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *University of Missouri-Columbia*, 35(2), 135-153. doi:<https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- Bonn, M. (1992). Reducing Turnover in The Hospitality İndustry: An Overview of Recruitment, Selection and Retention. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 47-63.
- Bothma, F. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*. 11(1) doi:10.4102/sajhrm.v11i1.507.

- Bratman, S., & Knight, D. (2000). Agency and Relationship Dissatisfaction Associated with Orthorexia Symptomatology. *Open Journal of Psychiatry*, 8(3).
- Bycio, P. (1990). Job Performance and Turnover: A Review and Meta-analysis. 39(1), 47-76. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1990.tb01037.x>
- Byun, J. (2018). Open kitchen vs closed kitchen: Does kitchen design affect customers' causal attributions of the blame for service failures? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3).
- Caixeta, C. (2010). Morbidade por acidentes de transporte entre jovens de Goiânia, Goiás. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15, 2075-2084.
- Çakar, A. C. (2005). İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), s. 52-66.
- Çankaya, M. (2020). Sağlık Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik İyi Oluşun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(8), 79-98.
- Çankır, B. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çekal, N. (2013). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Mutfak Tasarımında Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler. *NWSA-Social Sciences*, 8(1), s. 11-13.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), s. 35-46.
- Cortini, M., Converso, D., Galanti, T., Di Fiore, T., Di Domenico, A., & Fantinelli, S. (2019). Gratitude at Work Works! A Mix-Method Study on Different Dimensions of Gratitude, Job Satisfaction, and Job Performance. *Sustainability*(11), s. 11-14.
- Dahkoul, Z. M. (2018). The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 5(1), s. 11-17.
- Demir (2019). Otel Mutfak Tasarımının Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi. *IJGTR*, 3.
- Demir, Ş. (2013). Pazarlama ve Üretim Yönetimi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*,3(2), 50-62.
- Denk, E. (2017). Otel Mutfak Çalışanları Mesleki Eğitim Seviyeleri ve Kariyer Hedeflerinin Ölçülmesi: Kış Koridoru Analizi. *Yorum-Yönetim-Yöntem*, 5(1), 55-83.

- Doğan, M. (2015). Konaklama İşletmeleri Mutfak Çalışanlarının Antropometrik Ölçüleri ve Optimum Mutfak Donanımı Tasarımı. *Journal of Engineering Sciences and Design*, 3(3), s. 115-119.
- Duman, E., ve Hamzaoğlu, O. (2011). İstanbul'da Bir Şantiyede Çalışanların İş Kazalarının İzlemi. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 40(11), 35-42.
- Durusoy, R. (2011). Durusoy Plastik gıda ambalajları ve sağlık. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 10(1).
- Egan, M. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Fatahalla, A. F. (2016). The Role of Kitchen Design Effectiveness in Improving Hotel Employees Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 12-24.
- Fombrun, C. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1), 1-16.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making. *Journal of Management*, 26(4).
- Fornell, L. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Sage.
- Foster, J. (2018). *A Very Brief History Of Kitchen Utensils*. etundra.com: <http://blog.etundra.com/get-equipped/history-kitchen-utensils/> adresinden alındı
- Gaertner, S. (1999). Reducing prejudice: Combating intergroup biases. *Current Directions in Psychological Science*, 8(4) 101-105.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490. doi:<https://doi.org/10.2307/2390769>
- Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*(2), s. 173-90.
- Hair, J. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Helvacı, M. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Henseler, J. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.  
[www.smartpls.com](http://www.smartpls.com) adresinden alındı

- Higgins, C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology. Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Hockey, R. (1997). Compensatory control in the regulation of human. *Biological Psychology*, 45(3), 73-93.
- Housley, N. (2007). The crusades and Islam. *Medieval Encounters*, 13(2), 189-208.
- Işkın, M. (2020). *Bir destinasyonun gastronomi turizmine uygunluğunun belirlenmesi üzerine keşifsel bir araştırma*.
- Jackofsky, E. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *The Academy of Management Review*, 9(1), 74-83. doi:https://doi.org/10.2307/258234
- Jung, D.I., Chow, C., Wu, A. (2003), "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding", *The Leadership Quarterly*, 14(4-5):525-544.
- Kambur, E. (2018). Aşırı İş Yükünün İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: İşe Bağlı Gerginliğin Aracı Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 125-143.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), s. 13-21.
- Karagonlar, G. (2015). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42 , 411-433.
- Karaman, M. (2019). Sağlık İşletmelerinde Performans Değerlendirme ve Ölçme Yöntemleri Hakkında Bir Derleme Çalışması. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 4(1), 153-171.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma yöntemi*. Nobel Yayınevi.
- Kashmoola, F. A. (2017). Review on Job Satisfaction, Intention to Leave and Corporate Entrepreneurial Characteristics in United Arab Emirates" Construction Firms. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 6(10).
- Kavak, Y. (2007). Öğretmen yetiştirme ve eğitim fakülteleri (1982-2007). *Yükseköğretim Kurulu Yayını*(5), s. 3-12.

- Kavut, E. (2020). Günümüz Mutfağı; Bir Sistemin Doğurduğu Mobilyalar. *Doğu Fen Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-71.
- Keller, J. (1987). Development and use of the ARCS model of instructional design. *Journal of instructional development*, 10(2). doi:https://doi.org/10.1007/BF02905780
- Kirkman, B. L. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 1(42), 58-74.
- Kitapçı, H. (2014). İKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Ara Değişken Olarak İncelenmesi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 17(31). *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 31(17).
- Koc, G. (2015). Gıda Güvencesi ve Gıda Güvenliği. *Turkish Journal of Agricultural Economics*, 21(1), 39-48.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., & Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(28), s. 13-22.
- Köse, S. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*,7(1), 219-242.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 47-64.
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 20, 31-63.
- Külekçi, E. (2018). Kent donatı elemanlarında özgün tasarımların peyzaj ergonomisi yaklaşımıyla irdelenmesi. *Mimarlık Bilimleri ve Uygulamaları Dergisi*, 3(2), 89-109.
- Küllü, Y. (2008). Davlumbaz Sistemlerinde Hava Akış Performansının Deneysel Ve Simülasyon Çalışması İle İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi*, 9(1), 7-12.
- Leung, S. A. (2008). The Big Five Career Theories. *International Handbook of Career Guidance*,115-132
- Lin, C.-H. (2013). Escalation of loyalty and the decreasing impact of perceived value and satisfaction over time. *Journal of Electronic Commerce Research*.14(4)
- Marchant, T. (1999). Employment Relations. *Journal of Management Practice*,35(6), 63-70.
- Meglino, B. M., Mobley, W. H., Griffeth, R. W., & Hand, H. H. (1979). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 33-42.
- Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*,46(2), 259-293.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mohamad, O. (2007). Does image of country-of-origin matter to brand equity? *Journal of Product & brand management.*, 16(1), 38-48.
- Morillo, C. (1990). The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4), 169-186.
- Murshid, M. A. (2017). Factors Influencing Employees' Intention to Leave Current Employment in the Ministry of Information in Kuwait, 10(1).
- Netemeyen, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.  
[doi:https://doi.org/10.1177/002224299706100306](https://doi.org/10.1177/002224299706100306)
- Neufert. (2013). *Yapı Tasarımı*. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım.
- Nowakowski, P. (2018). Kitchen Chores Ergonomics: Research and Its Application. *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*,43-52.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Onay, M. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşlılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16338/171076> adresinden alındı
- Özer, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Özkaya, F. (2014). Latin Amerika Mutfağının Kültürel Etkileşim Yolu. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 2(1), 36-45.
- Özşahin, M. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 115-140.
- Özutku, H. (2009). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*(37), s. 79-97.

- Paşaoğlu, D., & Tonus, H. Z. (2014). Strategic Importance of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Private Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 394-403.  
doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.035
- Pittia, P. (2016). Safety by control of water activity: Drying, smoking, and salt or sugar addition. *Regulating safety of traditional and ethnic foods*, 7-28.
- Rajhans, N. R. (2018). *Human Factors in Designing Workspace: Customizing Kitchen Counter Design*.
- Ratundo, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Ross, D. (2020). *When Did People Start Eating in Restaurants?* www.history.com:  
<https://www.history.com/news/first-restaurants-china-france> adresinden alındı
- Rusbult, C. (2017). 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), 141-197. doi:<https://doi.org/10.5465/256461>
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), s. 277-288.
- Şahin, F. (2014). Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, 152-163.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11), 1-54.
- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık*. İstanbul.
- Sarışık, P. M. (2017). *Tüm Yönleriyle Gastronomi Bilimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schaar, E. A. (1998). A Newly Discovered Proportional Study by Dürer in Hamburg. *Master Drawings*, 36(1), 59-66. <http://www.jstor.org/stable/1554333>.
- Schaufeli, W. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.  
doi:<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schwaiger, N. (2004). Components and parameters of corporate reputation: An empirical study. *Schmalenbach business review*, 56(1), 46-71.

- Seçim, Y. (2018). Selçuklu ve Osmanlı mutfağının gastronomi açısından değerlendirilmesi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 4(2), 122-132.
- Şen, Ş. ve Küçükayman, M.A (2019). Otel Mutfak Tasarımının Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(2).
- Şenel, P. (2021). Restaurant Design in 2000's: A Philosophical, Artistic and Socio-Cultural Analysis 9(1), . *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 145-152.
- Sepken, H. (2018). *Osmanlı sarayında mutfak kültürü ve sofraya gelenekleri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Sharp, L. (2015). Intention to leave the workplace among nurses working with cancer patients in acute care hospitals in Sweden. *European journal of oncology nursing: the official journal of European Oncology Nursing Society*, 49(6), 112-141. doi:10.1016/j.ejon.2015.03.011
- Shields, J. (2016). *Managing Employee Performance and Reward*.
- Shimmura, T. (2017). Staff motion reduction at a Japanese restaurant by kitchen layout redesign after kitchen simulation. *Procedia CIRP*, 62, 106-110.
- Siggler, T. H. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Songur, M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 5(38), 1442-1465.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Stumpf, S. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, 24(1), 148-163.
- Suadicanı, P. B. (2013). Job satisfaction and intention to quit the job. *Occupational Medicine JO Occup Med (Lond)*.
- Super, J. C. (2002). Food and History . *Journal of Social History*, 30(2), s. 165-178.
- Surmann, A. (2018). The Evolution of Kitchen Design. *A Yearning for a Modern Stone Age Cave*.
- Tatlı, M. (2018). Yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü: Aksaray ili kamu çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*(3), 892-918.

- Team, D. A. (2019). *The Biggest Factors That Affect Employee Performance*. digital adoption.com: <https://www.digital-adoption.com> adresinden alındı
- Tekinkuş, M. (2003). *Performans yönetimi, kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. Sabır Yayınları.
- Tokmak, M. (2019). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinde Örgütsel Adalet Algısının Etkisi. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(42), 281-300.
- Topçu, M. (2020). Çalışan Memnuniyet Ölçümüne Yönelik Bir Model Önerisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Örneği. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 201-216.
- Ugurlu, C. (2015). Evolutionary computation for architectural design of restaurant layouts. *IEEE Congress on Evolutionary Computation*, 2279-2286.
- Uysal, D. (2015). Enerji İthalatı ve Cari Açık İlişkisi: Türkiye Örneği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1) 63-78.
- Uzunoglu, E. (2008). *Kurumsal İtibar Riski Yönetimi Halkla İlişkilerin Rolü*. Selçuk İletişim.
- Viñas-Bardolet, J. V.-S. (2013). Determinants of Job Satisfaction, the Role of Knowledge-based work: An illustration from Spain.
- Ward, J., & Kirk, N. (1970). The Relation between Some Anthropometric Dimensions and Preferred Working Surface Heights in the Kitchen. *Ergonomics* (13), 183-192.
- Wen-Hwa Ko, M. Y. (2021). Developing a professional competence scale for kitchen staff: Food value and availability for surplus food. *International Journal of Hospitality Management*(95).
- Werbel, J. (1989). Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 275-281.
- Wiener, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.  
doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3)
- Yaylı, A. T. (2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), s. 96-120.
- Yetişen, E. (2010). *İş Stresinin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Sosyal Desteğin Biçimlendirici Rolü*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji AnaBilim Dalı.
- Yılmaz, D. D. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 17(2).

- Zanella, M. A. (2020, Ocak). On the Challenges of Making a Sustainable Kitchen: Experimenting with Sustainable Food Principles for Restaurants. *Research in Hospitality Management*, 10(1), s. 29-41.
- Zencir, E. (2017). *Restoran Yönetimi: Kavramlar ve Süreçler*. Ankara.
- Zimmerman, R. (2009, April). The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and the Voluntary Turnover Process: A Meta-Analysis and Path Model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.  
doi:10.1108/00483480910931316
- Zincirkıran, M. (2015). İş Memnuniyeti ve Öğrenme Kapasitesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 92-108.

URL-1 :

<https://www.design-is-fine.org/post/70625238897/source>

URL-2 :

<https://www.muraldecal.com/en/wall-stickers/product/classical-art-374/vitruvian-man-da-vinci-8652>

URL-3 :

[https://www.researchgate.net/figure/An-indicative-sketch-of-ideal-posture-for-working-at-Kitchen-Counter\\_fig4\\_318155011](https://www.researchgate.net/figure/An-indicative-sketch-of-ideal-posture-for-working-at-Kitchen-Counter_fig4_318155011)

URL-4 :

<https://www.mevzuatdergisi.com/2007/08a/02.htm>

## EKLER

### EK 1: Demografik ve Sosyal Özellikler Soru Seti

Soru 1: Cinsiyet?

- A- Kadın B- Erkek

Soru 2: Mutfaktaki göreviniz?

- A- Aşçı B- Aşçı yardımcısı C- Mutfak komisi D- İşletme yöneticisi

Soru 3: Yaşınız?

- A- 20-30 B- 31-40 C- 41-50 D- 51-60 E- 60+

Soru 4: Eğitim durumunuz?

- A- İlkokul B- Lise C- Önlisans D- Lisans E- Yüksek Lisans F- Doktora

Soru 5: Sektördeki toplam çalışma süreniz?

- A- 1 yıldan az B- 1-3 yıl C- 3-5 yıl D- 5-10 yıl E- 10-15 yıl F- 15+ yıl

Soru 6: Eğitim aldığınız bölüm ve uzmanlık alanı?

- A- Gıda B- Beslenme C- İşletme D- Turizm

### EK 2: Mutfak Tasarımı Soru Seti

Soru 1: Çalıştığım mutfakta iyi bir tezgâh düzeni olması kolay iş yapmamı sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 2: Çalıştığım mutfakta yeterli düzeyde ekipmanın olması işimi kolaylaştırıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 3: Çalıştığım mutfakta bölümler arası mesafenin kısa olması daha hızlı iş yapmamı sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 4: Çalışma tezgâhi ile pişirme ünitelerinin arasının uzak olması beni yoruyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 5: Çalıştığım mutfakta çalışma tezgâhının alçak olması beni yoruyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 6: Çalıştığım mutfakta pişirme ünitelerinin yanlış yerleşimi kazalara sebep oluyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 7: Çalıştığım mutfakta çalışma kısımlarına (sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane) yeteri kadar alan ayrılmamış olması işlerimizi karmaşıktırıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 8: Mutfak içindeki uyarı levhaları işi doğru yapmamızı sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 9: Mutfak içindeki araç, gereç ve malzemenin doğru yerleşimi zamanı etkin kullanmamı sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 10: Çalıştığım mutfağın giriş çıkışı personelin çarpışma riskini azaltacak şekilde tasarlanmış olması rahat hareket etmemizi sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 11: Çalıştığım mutfakta ekipmanların doğru dizayn edilmiş olması çalışanlara mutfak içinde rahat hareket edecek geniş alanlar sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 12: Çalıştığım mutfağın tavanının basık olması beni bunaltıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 13: Çalıştığım mutfağın duvarlarının tavana kadar fayans olması temizliği kolaylaştırıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 14: Çalıştığım mutfağın duvarlarının beyaz olması içeriği daha geniş hissettiriyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 15: Çalıştığım mutfakta işin gereklerine uygun yeterli araç, gereç ve malzemeler ile çalışmak iş çıktımızı artırıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 16: Temiz bir mutfakta çalışmak beni mutlu ediyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 17: Çalıştığım mutfakta çöpler için uygun toplanma alanlarının bulunması temiz bir mutfakta çalışmamızı sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 18: Çalıştığım mutfakta yeteri kadar sıcak ve soğuk su akan evyenin bulunması daha hijyenik çalışmamızı sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 19: Çalıştığım mutfakta malzemeler için uygun dolapların ve rafların olması mutfağın düzenini sağlıyor.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

### **EK 3: Bireysel Performans Soruları**

Soru 1: Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 2: İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 3: Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 4: Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

### **EK 4: İşten Ayrılma Niyeti Soruları**

Soru 1: İşimden ayrılmayı sık düşünürüm.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 2: Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Soru 3: Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.

1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

### **EK 5: Araştırmanın Evreni**



Ankara Ticaret Odası

ANKARA TİCARET ODASI  
Ticari Belgelendirme Mdrlg

Sayı : E-45017022-103.99-55432

01.04.2022

Konu : Liste talebi

Sayın Müge TEZEL  
ANKARA

İlgili : 01.04.2022 tarihli başvurunuz.

İlgili yazınıza istinaden Odamız kayıtlarında yapılan incelemede, Ankara ili ve ilçelerinde yeme, içme, restaurant, bar ve kafe faaliyetlerinde bulunan Odamız yesi **3.664** firmanın olduğu tespit edilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Saygılarımla.

Ahmet TÜRKELİ  
Müdür

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr>

Bilgi için: Hacer UYANIK  
Büro Görevlisi  
Telefon No: (312) 201 81 62

