



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ: BİR TEKSTİL FİRMASI YIYECEK İÇECEK
BÖLÜMÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve METİN

145100131

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe Çiğdem MERCANLIOĞLU

İstanbul, 2017



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ

**HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İÇ MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR TEKSTİL
YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ FİRMASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN: Merve METİN

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ İşletmelerin Yiyecek İçecek Bölümünde Hizmet İçi Eğitimin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Eylül, 2017

Merve METİN



ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıdaki belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamını her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin sadece İstanbul Arel yerleşkelerinde erişime açılabilir
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Eylül, 2017

Merve METİN

ÖZET

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: BİR TEKSTİL FİRMASI YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ÖRNEĞİ

Merve METİN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe Çiğdem MERCANLIOĞLU

Eylül, 2017

Yiyecek içecek işletmeleri yoğun emeğin sarf edildiği, üretimin ve tüketimin eş zamanlı olduğu işletmelerdir. Bu nedenle sektörde hizmeti sunan iş gören ile müşterinin arasındaki etkileşim müşteri memnuniyeti açısından büyük önem arz etmektedir. Konusu insan gücüne dayalı olan hizmet sektöründe, büyük başarılar sağlamak ve kar elde edebilmek için nitelikli iş görene sahip olunması gerekir. İş gören niteliğini artıran en önemli faktörlerden birisi hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim çalışanların, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirerek bu anlamda kariyer imkânı sağlar. Ayrıca çalışanın işlerine karşı tutumunu yükselten, iş tatmin düzeyinin ve motivasyonu artıran bir uygulama aracıdır. Bunun da müşterinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda yapıldığında müşteri sadakatini artırdığı yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelime: Yiyecek içecek endüstrisi, Hizmet içi eğitim, Müşteri Memnuniyeti

ABSTRACT

**IN-SERVICE TRAINING EFFECTS ON INTERNAL CUSTOMER
SATISFACTION: A TEXTILE COMPANY OF FOOD AND
BEVERAGE DEPARTMENT OF SAMPLE**

Merve Metin

Post Graduate Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assistant Professor Ayşe Çiğdem Mercanlioğlu

September,2017

Food and beverage operations are businesses where intensive labor is consumed and production and consumption are concurrent. Therefore, the interaction between the person providing the service in this sector and the customer has a significant importance in the way of customer satisfaction. In the service sector, which is based on human power, it is necessary to have a qualified worker in order to achieve great success and profit. In-service training is one of the most important factor that increase the quality of work. In-service training provides employees to build their own career opportunities by improving their professional knowledge and skills. Moreover it is an application tool that increases the level of job satisfaction and personal motivation by raising the attitude towards the jobs of employees. This has been observed in researches which have improved customer loyalty when it is done in line with the needs and expectations of the customer.

Key Words: Food and Beverage Industry, In-Training Service, Customer Satisfaction

ÖNSÖZ

İşletmelerin yiyecek içecek bölümleri, günümüz rekabet ortamında tek bir amaç için çalışırlar: İç müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati yaratarak işletme verimliliğini arttırmak. Başarı yaratmayı amaçlayan işletmeler, müşterilerini rakiplerinden daha fazla memnun etmek zorundadır. Müşteri memnuniyeti, müşterinin hizmetten tatmin olma derecesiyle alakalıdır. Dolayısıyla hizmeti sunan personelin müşteri beklentileri konusundaki yaklaşımları ve bunu nasıl sürekli hale getireceği konusunda bilinçlendirilmesi önemlidir. Bu da onlara verilecek iyi bir eğitimle mümkündür.

Bu çalışma ile yiyecek içecek işletmelerinin karlılığını artırmak için öncelikle iç müşteri yani çalışanlarının hizmet içi eğitimlerine vermeleri gerektiğini, bu sayede oluşan müşteri memnuniyetinin ne denli arttığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada yoğun akademik çalışmaları arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren sevgili tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayşe Çiğdem MERCANLIOĞLU ‘na ilgi ve desteğinden ötürü teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca benden ömür boyu desteğini eksik etmeyen anneme sonsuz teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2017

Merve METİN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
EKLER	viii
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

İŞLETMELERİN YIYECEK İÇECEK BÖLÜMLERİNİN ÖZELLİKLERİ

	Sayfa
1.1. İşletmelerin Yiyecek İçecek Bölümleri	3
1.2. Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı	3
1.2.1. Mutfak Bölümü	4
1.2.2. Servis Bölümü	5
1.2.3. Muhasebe Bölümü	6
1.2.4. Satın Alma Bölümü	6
1.3. Mutfak Organizasyonunda Çalışan Personelin Görev Tanımları	7
1.3.1. Yiyecek İçecek Şefi	7
1.3.2. Aşçıbaşı (Executive Chef)	8
1.3.3. Aşçıbaşı Yardımcısı	9
1.3.4. Aşçı ve Aşçı Yardımcıları	9
1.3.5. Servis Elemanı (Garson)	10
1.4. İşletmelerin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörler	10

2. BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMLARI

2.1. Hizmet İçi Eğitim	12
2.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Amaçları	12
2.1.2. Hizmet İç Eğitimin Sağladığı Yararlar	14
2.1.2.1. Kurumsal Yararlar	15
2.1.2.2. Kişisel Yararlar	15
2.1.3. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	16
2.1.3.1. İşe Yeni Başlayan Eğitimi.....	16
2.1.3.1.1. Oryantasyon Eğitimi.....	17
2.1.3.1.2. Temel Eğitim	19
2.1.3.2. İşletmede Çalışan Personel Eğitimi.....	20
2.1.3.3. Görevi Değişecek Olan Personel Eğitimi.....	20
2.1.4. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	21
2.1.4.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri	22
2.1.4.1.1. Dört Safha Yöntemi.....	23
2.1.4.1.2. Staj Yoluyla Eğitim	25
2.1.4.1.3. Yetki Devri Yöntemi	25
2.1.4.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri	26
2.1.4.2.1. Anlatım Yöntemi	26
2.1.4.2.2. Konferans Yöntemi.....	27
2.1.4.2.3. Rol Oynama Yöntemi	27
2.2. Müşteri Tanımı, Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti.....	28
2.2.1. Yiyecek İçecek Sektöründe Müşteri Beklentileri	29
2.2.2 Yiyecek İçecek Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Önemi.....	32
2.2.3. Yiyecek İçecek Sektöründe Müşteri Sadakati	34
2.2.4. Yiyecek İçecek Sektöründe Eğitimli İş Görenin Müşteri Memnuniyetine Etkisi	35
2.2.5. Yiyecek İçecek Sektöründe Müşteri Memnuniyetini Ölçmede Kullanılan Yöntemler.....	36
2.2.5.1. Sözlü Başvuru Yöntemi	37
2.2.5.2. Müşteri Memnuniyeti Anketi	37

2.2.5.3. Dilek ve Şikâyet Formları	38
--	----

3.BÖLÜM

UYGULAMA

İSTANBUL AVRUPA YAKASINDA AVCILAR İLÇESİNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ

3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı	40
3.2.Araştırmanın Hipotezleri, Modeli ve Kısıtları	41
3.3.Araştırmanın Yöntemi	42
3.3.1.Araştırmanın Evreni	42
3.3.2.Verilerin Toplanması	42
3.4. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler	43
3.4.1. Korelasyon Analizi	43
3.4.2. Bağımsız Gruplar T-Testi (independent t-test)	43
3.4.3. Varyans Analizi (ANOVA)	44
3.4.4. Ölçek maddelerinin frekans analizi.....	44
3.4.4. Ölçeğin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri	46
3.5. Demografik Özellikler	47
3.6. Korelasyon analizi	48
3.7. Demografik Özelliklere Göre Hipotez Testleri	49
3.8. Hipotezlerin değerlendirilmesi	53
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	55
KAYNAKÇA.....	57
EKLER	64
ÖZGEÇMİŞ	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Tekstil Firması Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Yapısı 4

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Oryantasyon Eğitim Programı İçeriği..... 18

Tablo 2. 2. Müşteri Beklentileri İle Hizmet Tanımlamaları Arasındaki İlişki. 31

Tablo 3.1. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama..... 43

Tablo 3.2. Yemekhane değerlendirme ölçeği boyutları ve maddelerin frekans analizi tablosu 45

Tablo 3.3. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama 46

Tablo 3.4. Performans değerlendirme ölçeği güvenilirlik değerleri tablosu 46

Tablo3.5. Katılımcıların demografik özelliklerinin yüzdesel dağılım tablosu 47

Tablo 3.6. Yemekhane değerlendirme ölçeği alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi tablosu..... 48

Tablo 3.7. Cinsiyete göre alt boyutların bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırması 49

Tablo 3.8. Yaş gruplarına göre ölçek alt boyutlarının farklılık testi (ANOVA) 50

Tablo 3.9. Eğitim gruplarına göre ölçek alt boyutlarının farklılık testi (ANOVA) 51

Tablo 3.10. Kıdem gruplarına göre ölçek alt boyutlarının farklılık testi (ANOVA) 52

EKLER

EK-1.	Yemekhane Anketi	64
--------------	------------------------	----



GİRİŞ

Yiyecek içecek işletmeleri, çalışan açısından emeğin yoğun olduğu bölümlerdir. Bu gibi hizmet bölümleri, günümüz koşullarında insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için devamlı olarak kaliteyi ön plana alan bir müşteri memnuniyeti benimsemelidir.

Yiyecek içecek bölümlerinin müşteri memnuniyetini sağlamak için ön koşul olan kaliteli bir hizmet sunması hizmet personellerinin yeniliği takip etmesiyle mümkün olabilir. Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek ve personellerin nitelikli birer iş gören olabilmesinin ön koşulu “hizmet içi eğitim” dir. Yiyecek içecek bölümlerinde hizmet içi eğitim, iş görene mesleki bilgi ve beceri kazandırırken, bu bilgileri hizmet sunumunu yaptığı müşterilere doğru bir şekilde aktararak memnuniyet sağlamaktadır. Bunun yanı sıra iş görenleri örgüte alıştırmak motivasyonlarını ve işe olan tatmin düzeylerini artırmak için de önemli yararlar sağlamaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, yiyecek içecek bölümlerinde mutfak ve servis elemanlarına verilen hizmet için eğitimlerin müşteri memnuniyetine ne düzeyde etki ettiğini ölçmek için yapılmıştır. Bir tekstil firmasının yemekhane çalışanlarına çeşitli yöntemler kullanılarak, hizmet içi eğitimler verilmiş, daha sonrasında hizmeti alan iç müşterileri anket düzenlenmiş ve yemekhane çalışanlarının bu eğitimi ne düzeyde müşterilere aktarabildiği, müşteri memnuniyetinde ne düzeyde etkili olduğu araştırılmıştır.

Araştırma toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yiyecek içecek bölümlerinde mevcut organizasyon yapısı aktarılmıştır. Yiyecek içecek bölümlerinde çalışan personelin görev tanımları aktarılmış, yapılması esas olan işlerden bahsedilmiştir. Ayrıca yiyecek içecek bölümlerinde verimliliği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde hizmet içi eğitimin tanımı yapılmış olup, hizmet içi eğitim yöntemlerinden bahsedilmiştir. Aynı bölümde müşteri tanımı ve müşteri memnuniyetine etki eden faktörler anlatılmış, hizmet içi eğitimle müşteri memnuniyetinin ilişkisinden bahsedilmiştir. Bu bölüm araştırmanın literatür kısmında anlatılmak istenen temel konulardan oluşmaktadır.

Üçüncü bölüm araştırmanın uygulama kısmıdır. Bu bölümde İstanbul'daki bir tekstil firmasında çalışan ve yemek hizmeti alan iç müşterilere uygulanmış anketin analizi, yorumlaması ve sonuçları aktarılmıştır.



1.BÖLÜM

İŞLETMELERİN YIYECEK İÇECEK BÖLÜMLERİNİN ÖZELLİKLERİ

1.1.İşletmelerin Yiyecek İçecek Bölümleri

“Yemek ve içmek insanlığın en eski ve büyük zevklerindenidir. Birlikte yeme ve içme faaliyetleri insanları sosyalleştirmeye götürür. Ortaçağdan beri uygulanmakta olan toplu beslenme sistemi, kentleşme ve sanayileşmeye paralel olarak gelişmiş ve günümüz yaşantısının önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu kapsamda, yiyecek ve içecek işletmeleri şu şekilde tanımlanabilir (Atak, 2006: 2).”

Yiyecek içecek bölümü bir işletmede, hijyen kurallarına uygun olarak yiyecek ve içeceklerin servise uygun hale getirilip müşterilere sunulduğu hizmet alanıdır. İşletmelerin yiyecek içecek bölümleri işletme kapasitesine ve faaliyet alanına göre farklı büyüklükte olmaktadır. Yiyecek içecek bölümleri; satın alma, mutfak bölümü ve servis bölümü olarak üç kısımdan oluşmaktadır.

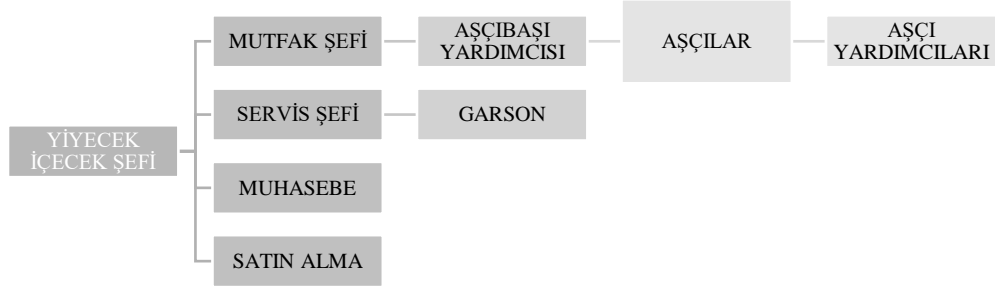
“Tüm bu birimlerde önceden belirlenen menü planlamasına göre; yiyecek ve içeceklerin satın alınması, teslim alınması, depolanması, ön hazırlığının yapılması, yemeklerin pişirilmesi ve servise sunulması gibi işlemler yerine getirilir. Yiyecek-içecek bölümünde yürütülen işlemler; çok çeşitli, oldukça karmaşık ve bir o kadar da sorumluluk yükleyen eylemlerden oluşmaktadır. Yiyecek-içecek bölümünde çalışan elemanlar, konuklar tarafından sürekli olarak izlenmektedir. Bu nedenle çalışan personel yiyecek-içeceklerle ilgili tüm konularda bilgili, becerikli ve titiz bir çalışma sergilemelidir (Denizer ve Sarıışık, 2012: 12).”

Yiyecek içecek bölümünde servis elemanlarının iş akışı, birbirini tamamlayan işlerin organizasyonu, iş akışını sağlayacak personelin görev, yetki ve sorumlulukları bu bölüme bakan yöneticiler tarafında organize edilmektedir.

1.2. Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı

Yiyecek içecek bölümü ister otel olsun isterse bir işletme, kendi içerisinde sistemli bir yapıya sahiptir. İşletmenin büyüklüğüne ve mevcut yapısına göre organizasyondaki kişi sayısı değişkenlik göstermektedir. Orta ölçekli bir işletmede yiyecek içecek bölümü; mutfak bölümü, muhasebe bölümü, satın

alma bölümü ve servis bölümü olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır



Kaynak: Tezin yazarı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1. 1. Tekstil Firması Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Yapısı

1.2.1. Mutfak Bölümü

İşletmelerde mutfak, yemeğin tüm işlemlerinin yapıldığı ve servise hazır hale getirildiği yerdir. Şekil 1. 1' de görüldüğü üzere basit anlamda işletme yiyecek içecek bölümünde yiyecek içecek şefine bağlı mutfak şefi, servis şefi, muhasebe ve satın alma birimleri vardır. Mutfak şefi; sıcak bölümü aşçıları, soğuk bölümü aşçıları ve kasap şefi ve aşçılarının çalışma sistemini düzenlerken, servis şefi ise garsonlardan sorumlu olmaktadır.

“Mutfağı yöneten kişinin yani aşçıbaşının, uluslararası literatürde çok yaygın olarak bilinen ismi ile executive chef’ in yönetim konusunda mutlaka iyi bir eğitim almış olması gerekmektedir. Operasyon sırasında yiyeceklerin istenilen zamanda, arzu edilen lezzet ve kaliteden, daha önceden belirlenen standartlar ve prosedürlere uygun üretilmesinin sağlanmasından sorumludur. Mutfağın yönetiminden sorumlu olan aşçıbaşı bunların yanında mutfağın yönetiminden ve organizasyonundan da sorumlu kişidir. Mutfak yönetimi denilince yalnızca personelin çok iyi bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi olarak ele alınmaması gerekmektedir. Mutfağı bir bütün olarak ele alırsak, bu yapının içerisinde kendisini gerçek anlamda her konuda iyi yetiştiren bir yönetici (aşçıbaşı) ve kendilerini yetiştirmiş gerekli eğitimleri almış personelin olması gerekmektedir. İnsan gücünün yanında, mutfağın fiziki yapısı da, yeterli

üretimi, istenilen zamanda ve miktarda gerçekleştirmeye uygun bir yapıya sahip olmalıdır (Gökdemir, 2009: 18).”

1.2.2. Servis Bölümü

“Servis, yiyecek ve içeceklerle ilgili bir hizmet dalıdır. Servis olayı; temel kurallara uyma, bilgiyi beceriyle birleştirme, olaylara anında intibak edebilme ve kişisel yaratıcılığını gösterebilme (Yılmaz, 2014: 7)” olaylarının bütünüdür. “Yiyecek içecek servisi bilgi ve beceri sahibi iş görenler tarafından yapılır. Çünkü görgü kurallarının öğrenilmesi, insan ilişkilerinin öğrenilmesi uzun yıllar gerektiren konulardır. Servis hizmetleri özenli ve titiz çalışmayı gerektirdiğinden dolayı iyi bir iş organizasyonu gerektirir. Ancak bu sayede başarılı bir servis hizmeti verilebilmektedir (Özer, 2010: 26).”

“Müşteri sadece bir sofranın güzelliğiyle değil, aynı zamanda servis personelinin maharetli çalışmasından da zevk alır. Arzulanan bir durum olmakla birlikte kalifiye bir servis elemanı istemeyen bir yemeği iyi bir prezante ve servisle müşteriye kabul ettirilebilir. Ama çok iyi bir yemeği kötü bir servisle asla kabul ettiremez (Yılmaz, 2017: 4).”

Servis personelinde bulunması gereken bazı özellik vardır. Bunlar:

“Güvenilirlik: Her personel için olduğu gibi servis departmanında yer alan iş görenlerin de dürüst olması öncelikli olarak beklenir.

Görünüş ve Temizlik: Gerek hijyenik nedenlerle, gerekse de konukları verilen izlenim nedeniyle iş görenlerinin kişisel görünümüne ve kıyafetlerine azami özeni göstermeleri (temiz ve ütülü kıyafet, boyalı, parlak ayakkabı) beklenir. Bunun yanı sıra saç, ağız temizliği, vücut kokusu da olması ve dikkat edilmesi gereken kişisel temizlik kurallarıdır.

Diksiyon: İletişim sırasında konuşma tonunun kullanılması, telaffuzların doğru, vurguların yerinde yapılması servis personelinden beklenenler arasındadır.

Meslek Sevgisi, Bilgisi ve Takım Ruhuna Sahip Olma: Servis departmanında görev yapanların temel servis konularında hakim olmaları bir zorunluluktur. Ayrıca, her meslekte olduğu gibi iş görenlerin işlerini sevmeleri,

onların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayacağı gibi performansları üzerinde de olumlu ve anlamlı katkı sağlayacaktır (Sökmen, 2011: 5, 6).”

1.2.3. Muhasebe Bölümü

Muhasebe bölümü, işletmelerin “ finansal faaliyetlerini yürütmekle ve muhasebe kayıtlarını takip etmekle sorumlu bölümdür. Bunun yanında bütçeleme, tahmin raporları hazırlama ve yönetim kararlarının alınmasında yönetime yardımcı olur (Özer, 2010: 17).”

İşletmelerin yiyecek içecek bölümleri, belli bir organizasyon içinde yürümektedir. Mutfak deposuna gelen malzemeler öncelikle depocu ya da aşçıbaşı tarafından kontrol edilerek teslim alınır ve irsaliye veya fatura imzalanır. Bu faturalar daha sonraki aşamada aylık olarak şirketin muhasebe departmanına teslim edilir. Bu noktadan sonra aylık olarak toplanan irsaliyeler çeşitli bilgisayar programlarıyla birlikte hesaplanarak mutfağın aylık harcamaları bulunur. Bu şekilde mutfak maliyeti hesaplanır.

1.2.4. Satın Alma Bölümü

İşletmelerin yiyecek içecek bölümlerinde, “ilk hareket noktası mönü olarak kabul edilse de; satın alma ve teslim alma da bu hareket noktasına dâhildir. Bunun temel nedeni mönüdeki kalemlerin, malzemelerin satın alma ve teslim alma aracılığı ile işletmeye alınması ve kabul edilmesidir (Gökdemir, 2009: 111).”

İşletmelerde satın alma yiyecek içecek bölümünün kapasitesine göre değişmektedir. Fakat genel anlamda satın alma bölümünün görev tanımından bahsedecek olursak:

- Satın alma birimi yiyecek içecek bölümünden eksiksiz ve doğru ürünün sipariş formunu aldığından emin olmalıdır.
- Satın alma için ürünlerin kalitesi tercihler arasında ilk sırada yer almalıdır. Kalite, en uygun ürünün olabilecek en düşük fiyata alınması olayıdır.
- Kalite fonksiyonlarından sonra ihtiyaç miktarının doğru tespitinin yapılıp hem işletmenin nakit sıkıntısını minimize etmek hem de stok çokluğunun getirdiği ürün kalitesinin

düşmesi, hırsızlık ve istenmeyen olaylara mahal vermeyerek stok takibi yapılmalıdır.

- Satın alma firmaları seçerken bazı konulara dikkat etmelidir. Bunlar; tedarikçi firmanın işletmeye yakın olmasının tercih edilmesi, işletmenin ödeme esaslarına göre tedarikçi seçilmesi, firmanın çalışma prensip ve saatlerinin işletmenin istekleriyle uyumlu olması ve firmanın alanında yetkin kişilerle çalışıyor olması.

1.3. Mutfak Organizasyonunda Çalışan Personelin Görev Tanımları

1.3.1. Yiyecek İçecek Şefi

Yiyecek İçecek Şefi bir mutfağın tüm operasyonel sorumluluğunu alan en üst düzey yöneticidir. İşletmenin belirlemiş olduğu prosedürlere göre personel idarisini sağlar ve yiyecek içecek bölümünün organizasyonunu yaparak yönetir. İşletmelerin büyüklüğüne ve idare sistemine göre ya idari işler müdürüne ya da insan kaynakları müdürüne bağlı olarak çalışır.

Sorumlulukları:

- “Yiyecek içecek bölümünün çalışma prensiplerini, standartlarını ve kurallarını belirlemek
- Yiyecek içecek bölümünün bütçesini hazırlayarak genel müdürün onayına sunmak
- Yiyecek içecek bölümünde çalışan personelin terfi, puan ve izin durumlarını düzenlemek
- Yiyecek içecek bölümüne alınacak ekipman, araç ve gereçlerin satın alınmasında ilgili bölümlerle işbirliği yapmak
- Yiyecek içecek bölümünün maliyetle ilgili raporlarını sürekli izleyerek takip etmek
- Bölümde hijyen ve güvenlik standartlarını oluşturarak uygulanmasını sağlamak

- Belirli aralıklarla personelle toplantılar yaparak onların görüşlerini almaktır
- Yiyecek içecek şefinin görev ile ilgili sorumluluklarını tam anlamıyla yapabilmesi için sabırlı, özverili ve güler yüzlü olması gerekmektedir. İş görenlerin sorunlarını anlayan, çözüm üreten ve birleştirici özelliğe sahip bir lider olmalıdır (Denizer ve Sarıışık, 2012: 20)".

1.3.2. Aşçıbaşı (Executive Chef)

Aşçıbaşı, yiyecek içecek şefine bağlı olarak mutfağın tüm birimlerinin ilk elden sorumlu olduğu kişidir. Aşçıbaşı direk olarak iş gören ile yakın irtibatla olduğu ve emirleri veren ilk kişi olduğu için iletişimi güçlü, yöneticilik özelliği olan ve kendini geliştirmeye sürekli açık olan bir kişilikte olmalıdır.

Sorumlulukları:

- “Mutfağın iş bölümü ve organizasyonunu yapar
- Menü planlaması yapar, mönüde yer alan yemeklerin reçetelerini hazırlar
- Bölümlerin çalışmasını yakından takip eder. Mutfaktaki yerleşim planını bu duruma yardımcı olacak şekilde düzenler.
- Satın alma ile koordineli çalışır, alınan malzemelerin kalite kontrolünü teslim alma departmanı ile birlikte yapar.
- Mutfağın verimliliğini arttırmak için araştırmalar yapar ve uygulamaya koyar
- Malzemelerin yerli yerinde kullanılmasına dikkat eder
- Gerekli gördüğü zamanlarda mutfak personeline hizmet içi eğitim programları hazırlar. Bu sayede aşçıların hareket ve zaman etütlerine uygun çalışmalarını sağlar
- Mutfak depolarından ve depo giriş çıkışlarından sorumludur. Onun onayı olmadan mal girmez ve çıkmaz (Gökdemir, 2009: 24).”

1.3.3. Aşçıbaşı Yardımcısı

Aşçıbaşının gözetiminde, mutfaktaki yönetimden sorumlu üçüncü personeldir. Aşçıbaşının herhangi bir izin, hastalık vs. gibi mutfakta olmadığı durumlarda mutfak aşçıbaşının tüm sorumluluğunu üstlenir. Bu açıdan aşçıbaşı yardımcısının inisiyatif alabilen, sorumluluk sahibi ve eğitimli bir personel olması beklenir.

Sorumlulukları:

- Aşçıbaşının vermiş olduğu emirleri harfiyen yerine getirir ve astlarına bu emirleri uygulamaya çalışır.
- Tüm yemeklerin kontrolünü yapmakla sorumludur.
- Mutfakta olan eksikleri bir üstüne iletir, sipariş takibini yapar
- Personelin etkin bir şekilde çalışmasını yürütür, operasyona destek verir.

1.3.4. Aşçı ve Aşçı Yardımcıları

Aşçı ve aşçı yardımcıları mutfağın tüm yiyecek içecek menülerinin hazırlanmasından ve sunulmasından direk sorumlu kişilerdir. Organizasyon şemasında aşçılar aşçıbaşı yardımcısının altında; aşçı yardımcıları ise aşçıların altında çalışırlar.

- Üstleri tarafından verilen görevleri yerine getirmek
- Bir sonraki günün menüsü için çeşitli hazırlıklar yapar
- Şefleri olmadığı zaman mutfağın idaresinden sorumludur.
- Mutfaktaki eksikleri üstlerine bildirmekle sorumludur.
- Artan malzemelerin en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlar.
- Özel organizasyonlarda görev alarak servis yapar

1.3.5. Servis Elemanı (Garson)

Yiyecek içecek bölümlerinde servis elemanı;

- “Takımın bir üyesi olarak, iş arkadaşlarıyla birlikte yiyecek ve içecek servisini en iyi derecede yaparak misafirlerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak
- Kendi istasyonundaki masaları kontrol etmek
- İstasyonunda ve servanında, ekstra çatal, kaşık, bıçak, bardak, peçete ve gerekli diğer ekipmanları bulundurmak
- Servisi düzgün, temiz ve standartlara uygun bir şekilde yapmak ve çevre temizliğinin yapılmasını sağlamak
- Stok seviyelerine uygun olarak günlük envanter (malzeme) sayımı yapmak ve bunu üstlerine onaylatmak
- Servis bittikten sonra kendisine ait olan bölümün temizliğinin yapılmasını sağlama ve ondan sonra görev bölgesinden ayrılmak
- Üstleri tarafından kendisine verilecek diğer görevleri yerine getirmek
- Mönüler ve ilgili ekipmanlar hakkında bilgi sahibi olmak
- Kirli servis malzemelerini bulaşık bölümüne taşımak
- Eğitim seanslarına katılmak ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak (Sökmen, 2011: 10)”

1.4.İşletmelerin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörler

İşletmelerin yiyecek içecek bölümleri işletme içerisinde de olsa, işletmeden çok farklı bir yönetim sistemi uygulanmaktadır. Bu yönetim sisteminin getirdiği yapı, iş görenin verimli olup olmamasına göre çeşitli şekillerde uygulanabilir.

“Mutfak yönetiminde verimliliği etkileyen unsurlar arasında fiziki çalışma ortamı, yönetsel zamanın kullanımı ve yöneticinin yönetim anlayışı yanında çalışanın iş performansı da yer almaktadır. Kişiyi belli bir şekilde hareket etmeye teşvik eden motivasyonunun yanında beceri, kişilik ve iş eğitimi gibi

unsurlar da çalışanın iş performansı üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Dolayısıyla mutfağın başarıya ulaşması, istenilen nitelikte ve kalitede yiyecek üretilmesi ve hijyenik ortamların yaratılması ancak verimli bir şekilde fiziksel planlamasının yapılması, teknik donanımın sağlanması ve elbette ki nitelikli eğitimi personelini çalışması ile mümkün olabilecektir (emrek ve Yılmaz, 2010: 208).”



2. BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMLARI

2.1. Hizmet İçi Eğitim

“Çağımızda sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda gerçekleşen hızlı değişim iş hayatını da etkilemektedir. Mesleki bilgilerin bir kısmı zamanla geçerliliğini yitirirken diğer taraftan yeni bilgiler ortaya çıkarmaktadır. İnsanların, kurumların ve ülkelerin bu bilgilere ve bu değişime kayıtsız kalması mümkün değildir. Özellikle teknolojik alanda yaşanan yeni gelişmeler bir anda eski olabilmektedir. İşte toplumların, kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri bu değişime ayak uydurmaları ile olabilecektir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmelerinin en etkin yolu “eğitim” dir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 1).”

2.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Amaçları

“Bireyin hayatını dengeli bir şekilde sürdürebilmesi ve içinde yaşadığı topluma sağlıklı bir şekilde uyum sağlayıp, yapıcı bir üye olarak katkıda bulunabilmesi için gerekli davranış örüntüleriyle donanmış olması gerekmektedir. Birey ve toplum açısından çok büyük önem taşıyan bu durum, ancak eğitim yoluyla gerçekleştirilmektedir (Görmüş ve Kahya, 2009: 38).” İşletmelerde eğitim, bir işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması ve gerekli nicelik ile nitelikte insan yetiştirmesi açısından temel faktörlerden birisidir. “Hizmet içi eğitim, kişiye, işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir (Peker, 2010: 2).” Diğer bir ifadeyle, çalışanın işe alındığı tarihten başlayıp çalışma süresi boyunca çeşitli zamanlarda mesleki anlamda yetiştirilmesidir.

“Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji toplum ve bireyi etkilemekte, sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını değişime zorlamaktadır. İletişim araçları, bilgisayar teknolojileri, fen ve teknik alanlardaki gelişimlerle karşı karşıya kalan bireyler meslek yaşantıları veya sonrasında elde ettikleri bilgileri sürekli güncellemek ve yeniden öğrenmek durumunda kalmaktadır. Değişen

çağa ayak uydurmanın, çağı takip etmenin en etkin ve temel aracı eğitimidir. Eğitimin “hizmet içi” olabilmesi için ise öncelikli olarak mesleğe yönelik olması ve adaylıktan itibaren verilmesi gerekmektedir (Bilgin ve diğerleri, 2007: 9).”

“Hizmet içi eğitim aynı zamanda hizmette mükemmelliğin yakalanması için de ön koşuldur. Gelecekte başarılı olmak, elimizde bulunan teknoloji ve araçları en yaratıcı şekilde kullanmak, müşterilerin gelecekteki gereksinimlerine odaklanmak ve rekabetle ilgili sorunların çözümüne yönelik ilişkiler kurmakla mümkündür (Kozak, 2012: 25).” İşletmelerde başarıyı yakalamak isteyenler, müşterilerini diğer işletmelere göre daha çok memnun etmelidir. Müşteri memnuniyeti kalite çerçevesinde sağlanabilmektedir. İşletmelerin kaliteyi yakalaması için de iş görenin, müşterilerin istek ve beklentilerini nasıl gerçekleştirebileceği ve bunu sürekli hale getirmesi konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. İş görenin de bu ilgi birikime ulaşabilmesi hizmet içi eğitimle mümkün olabilmektedir.

İşletmelerin hizmet içi eğitimi iş görene verirken birtakım amaçları vardır. “Bunlar genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır:

- “İş görene bilgi, beceri ve davranış kazandırılması,
- İş gören yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi
- İş görenin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve onların isteklendirilmesi,
- Üretilen mal ve hizmetin niteliksel ve niceliksel olarak verimliliğin artırılması,
- Hata ve iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması,
- “İşin gerektirdiği temel meslek becerilerini kazandırmanın yanı sıra eğitim eksikliklerini tamamlamak
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, iş metot ve tekniklerini geliştirmek,
- Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirmek (Öztürk ve Sancak, 2007: 764).”

“Eğitim insana ve geleceğe yapılan bir yatırım olarak görülmelidir. Yiyecek ve içecek sektöründe, her türlü restorany çok para harcayarak açmak mümkündür. Ancak eğitimi insan gereksinimi karşılanmadığında, arzulanan servis kalitesine ulaşmak mümkün olmayacaktır (Hatipoğlu ve Batman, 2014: 25).”

“Grldği gibi hizmet içi eğitim etkinliklerinde çok amaçlı bir yaklaşım söz konusudur. Bu çok amaçlılık, hizmet içi eğitim amaçlarının iyi saptanması ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Pehlivan, 2002: 152).”

Günümüz koşullarında, yiyecek içecek bölümleri müşteri memnuniyeti sağlamadığı sürece düzenli bir müşteri sadakatini koruyabilmesi mümkün değildir.

İşletmelerin yiyecek içecek bölümlerinde, hizmet içi eğitim ile iş görene mesleki bilgi ve beceri kazandırılırken, örgüt kültürüne bir an önce alışması için de yardımcı olmaktadır. Bilindiği gibi nitelikli iş gören temin etmek hem zaman alan hem de maddi boyutu yüksek olan bir iştir. Bu sebepten ötürü işletme sahipleri nitelikli iş gören yetiştirmek ve ihtiyaç duydukları iş gücünü yakalamak için kendi hizmet içi eğitim uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir.

Yiyecek içecek bölümlerinde “hizmet içi eğitimi gerekli kılan temel durumlar diğer işletmelerden farklı değildir. Daha nceki bölümlerde vurgulandığı gibi teknolojideki değişim, hata oranının artması ve kalitenin düşmesi, müşteri ve tüketicisi şikâyetlerinin, iş görenlerde iş tatmininin düşmesi ve işe devamsızlıklarının artması, iş kazaları ve işten ayrılmaların artması gibi nedenler (zer, 2010: 69)” işletmelerin yiyecek içecek bölümlerinde hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmiştir.

2.1.2. Hizmet İ Eğitimin Sağladığı Yararlar

“Hizmet içi eğitim yönetici, personel ve örgüt yönünden çeşitli yararlar sağlamaktadır. Yöntem, yönetici ve amir yönünden oldukça faydalıdır. Çünkü, yetişmiş personel daha az kusur işler. Denetleme kolaylaşır. Verim ve moral yüksek olur; huzur içinde çalışma yapılır (Tortop, 2006: 150).”

“Önceden almış oldukları öğrenimle, hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını karşılamakta zorluk çeken personelin, hizmet içinde eğitilmesi zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 5).”

2.1.2.1. Kurumsal Yararlar

“İşletmelerde hizmet içi eğitimin “işletmeye veya kuruma kazandıracağı yararlar; öğrenme süresini kısaltma, iş verimliliğinde artış sağlama, yöneticilerin yükünü hafifletme, çalışanların motivasyonunu artırma, meslekte yükselme olanağı yaratma, iş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderleri düşürme, işin kalitesini yükselte, bakım ve onarım giderlerini azaltma, iş gücü devir hızının, devamsızlığın, fazla mesailerin azaltılması, çalışma arkadaşlarıyla arasındaki işbirliği ve eşgüdümü pekiştirmesi, işletmelerin yöneticilerini kendi bünyelerinde yetiştirmelerini sağlayacak bir aday havuzu oluşturması, kalite kontrol eksikliklerinin giderilmesi, işletmenin rekabet gücünün korunması ve artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması şeklinde sıralanmaktadır (Bucak, 2011: 43).”

“Hizmet içi eğitimin amaçlanan verim artışını sağlayabilmesi, belli koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu koşulların en önemlisi, kurumlarda verimliliği düşüren etkenlerin gerçekçi olarak belirlenmesidir. Kurumlarda verimliliği azaltan etkenler tarafsız bir yaklaşımla belirlendikten sonra, bu etkenlerin ortadan kaldırılmasında hizmet içi eğitimden nasıl yararlanılabileceği belirlenebilir. Çalışanlara verilecek hizmet içi eğitim, işverenler için kısa vadede bir maliyet unsuru iken; bu eğitim sayesinde sağlanacak yararlar orta ve uzun vadede işletmeler için daha belirleyici olacaktır (Öztürk ve Sancak, 2007: 766).”

2.1.2.2. Kişisel Yararlar

“Hizmet içi eğitim yalnızca kurum açısından değil, o kurumda çalışan bireyler için de büyük yararlar sağlar. Bunları sıralamak gerekirse hizmet içi eğitim yoluyla bireyin;

- İşinde güven duygusu artar
- Morali yükselir

- Çalışma huzuru artar
- İş doyumu artar
- Kurumda yükselme olanağı fazlalaşır
- İş arkadaşları, ast ve üstleri ile ilişkileri gelişir
- Geleceğe güven ve ümitle bakarlar
- Kurum içinde ve dışında saygınlık kazanır
- Öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlar
- İşinde sınama yanılma süresi kısalmış, istekli çalışır. Güdülenir, rahat ve güvenli çalışma olanağı artar
- İş kazalarından korunabilir (Pehlivan, 2012: 153).”

“Her iki boyuttaki yararlar incelendiğinde ve karşılaştırıldığında kurumsal yararlar daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olarak yani hizmet vermeye veya kar sağlamaya, buna karşın bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının değer yargıları yani doyum sağlamaya yönelik olduğu görülür (MEB, 2011: 18).”

2.1.3. Hizmet İçi Eğitim Türleri

“Personele verilecek eğitim türünü hizmet içi eğitimin amaçları belirleyebilir. Bunun yanında kişinin yetenekleri, personelin görev yeri, örgütün personel ihtiyacı da söz konusu belirlemede temel unsurlardır (MEB, 2011: 11).” Hizmet içi eğitim türleri; işe yeni başlayan personel eğitimi, işletmede çalışan personel eğitimi, görevi değişecek olan personel eğitimi olmak üzere 3 grup altında incelenmektedir. “Tüm örgütlerde ister özel sektör kuruluşu olsun, ister kamu kuruluşu, hizmet içi eğitim sürecinde benzer yöntemlerden yararlanılmaktadır (Tortop ve diğerleri, 2006: 152).”

2.1.3.1. İşe Yeni Başlayan Eğitimi

“İnsan kaynakları yönetiminde belki en sık yapılan yine belki de en sistematik olmayan eğitim çalışmaları arasında işe başlatma sırasında yapılan eğitimler gelmektedir. İşe başlatma ve uyum eğitiminde temel amaç hangi kademede olursa olsun kuruma uyumu kolaylaştırmak ve bir an önce kurumun değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. Nitekim eleman seçimi son derece sağlıklı biçimde yapılmış olsa da, alanında deneyimli bir çalışan da olsa kurum

onun için yenidir. Kurumun fiziksel yapısından, kurumu o kurum yapan değerleri, kimliği ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede edinmelidir (Fındıkçı, 2001: 244, 245).”

“Temel hedefi işe yeni alınan kişinin bir an önce işine yerleşmesini sağlamak olan göreve getirme sürecinin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Yeni işçinin mümkün olan en kısa zamanda mümkün olan en iyi performansı sağlamasına katkıda bulunmak,
- İşçinin örgüte sağlayacağı hizmetlerin devamlılığını sağlamak,
- İşçiye örgütte yapılan işe ilişkin bir anlayış vermek, görevinin faaliyet alanına ilişkin bir içerik sağlamak ve diğer takım elamanlarının rolleri hakkında bilgi vermek, bu konularda bir bilinç yaratmak (Akıncı, 2012: 68).”

“Uyum ya da işe yeni başlayan eğitimleri konferans veya seminer şeklinde verileceği gibi üstünün, yöneticisinin ya da insan kaynaklarının ilgili çalışanı tarafından işletmenin gezdirilmesi ve iş arkadaşları ile tanıştırılması şeklinde de gerçekleştirilebilir (Yıldız,2012:305).” İşe yeni başlayan eğitimi; oryantasyon eğitimi ve temel eğitim şeklinde verilmektedir.

2.1.3.1.1. Oryantasyon Eğitimi

“Oryantasyon; yeni çalışanların kuruluşun kuralları, değerleri, politika ve süreçleriyle tanıştırılması süreci olarak tanımlanabilir. Kuruma yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlama öncesi veya ilk işe başladığı günlerde işe alıştırmaya- oryantasyon eğitimi verilir. Bu eğitimde amaç, kişinin kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine, işletmenin yöneticilerine, kurumun kurallarına uyumunu sağlamaktır. Bu eğitimin önemsenip, çalışana yeterli sürede ve nitelikte verilmiş olması adayın işini, kurumun yapısını kısa sürede kavrayıp, başarılı olma kuruma yarar sağlama ve motive olma düzeyini arttıracaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 170).” “Temelde oryantasyon süreci işe alma ve seçme aşamalarının bir uzantısı olarak düşünülebilir. Her organizasyonun yazılı olmayan kurallar ve düzenlemeleri içeren kendine ait bir kültürü vardır. Buna bağlı olarak her oryantasyon programı her zaman resmi olmayabilir. Ama iş gören oryantasyonunda sorumlu bir kişi her zaman vardır. Birçok büyük ve orta ölçekli organizasyonlarda insan kaynakları departmanı tüm organizasyon

politikalarını açıklamakla yükümlüdür. Diğer orta büyüklükte ve daha küçük organizasyonlarda yeni iş gören oryantasyonları denetçiler tarafından yapılır (Demir ve diğerleri, 2005: 100).”

“Kurumsallaşmış büyük firmalar, işe yeni başlayan çalışanlarına şirket, iş ve kurum kültürü hakkında oryantasyon sağlamaya önem verirler. Böylece aynı zamanda onların, iyi bir ilk izlenim edinmeleri ve işe başlamadan önce iş hakkında fikir sahibi olmaları da gerçekleşmiş olur. Yine işe başlayan çalışanların hedeflerini ve beklentilerini belirlemek, ilk andan itibaren işe katıldıklarını hissettirmiş olmak, memnuniyetlerini artırmak ve yeni çevreye kolayca uyumlarını sağlamak da oryantasyonun işlevleri arasındadır. İyi bir oryantasyon, işverenin yeni çalışana işi öğretmek için harcayacağı zamanı en aza indirir ve yeni elemanların duyabilecekleri endişeyi azaltır (Doğa, 2011: 38).”

Yiyecek içecek işletmeleri yeni işe giren bir personele oryantasyon eğitimi verilirken dikkat edilecek bazı noktalar vardır:

- Oryantasyona başlarken bilgiler önem sırasına göre anlatılmalıdır
- İşe başlayan kişiye verilen oryantasyon eğitimine kendinden daha deneyimli iş arkadaşı da katılmalıdır.
- Oryantasyon sırasında örgütün istek ve beklentileri çok iyi bir şekilde aktarılmalıdır.

“İşe yeni başlayan personelin ihtiyacı olan bilgileri kapsayacak oryantasyon eğitim programı çerçevesi aşağıda yer alan tabloda başlıklar halinde özetlenmiştir (Tiyek, 2005: 337,338):”

Tablo 2. 1. Oryantasyon Eğitim Programı İçeriği

Organizasyona Genel Bakış	İş Güvenliği ve Kazaya Karşı Önlemler	Ücret
Açılış konuşması	Acil durum datasının tamamlanması	Kar payları ve aralıkları
Organizasyonun kuruluşu, büyümesi, eğilimleri, öncelikleri ve problemler	Sağlık ve ilkyardım kliniği	Fazla çalışma, tatil ücreti, vardiya ücret farkı
Gelenekleri, adetleri,	Çalışma ve dinlenme	Ücretin nasıl ödeneceği

norm ve standartları	merkezleri	
Maaş Dışında Sağlanan Sosyal Yardımlar	Fiziksel Tesisler	Personel ve Sendika İlişkileri
Sigorta bilgileri	Tesislerin gezdirilmesi	İstihdam şartları
Bayram ve tatil günleri	Personel girişleri	Görevler ve terfiler
Ayrılma durumu: personelin hastalanması, ailede hastalık, yakının ölümü,		Deneme süresi ve rehberlik etme
		Hastalık raporu ve işe geç gelme

Kaynak: Tiyek ,2005, s.338.

2.1.3.1.2. Temel Eğitim

“Bir işletmede işe yeni başlayacak olan personele; yapacağı işin gerektirdiği eylem ve işlemleri, gereken düzeyde yapabilmesi için başlangıçta verilen eğitime temel eğitim denir (Oğuz, 1999: 45).”

Yiyecek içecek işletmelerinde öncelikli olarak verilecek temel eğitim mutfağın, servis yapılan salonun ve depo alanlarının işe yeni girecek personele gezdirilmesi ile başlar. Bunların dışında yiyecek içecek işletmelerinde verilen temel eğitim başlığı altında “üzerinde durulması ve işlenmesi gereken konular şunlardır (Kutluay ve Birer,1989: 28):”

- İnsan ilişkileri
- Temizlik kuralları
- Yeterli ve dengeli beslenme kuralları
- Yemek hazırlama ve pişirme ilkeleri
- Servis yöntemleri
- Müşteri memnuniyeti
- Müşteri ilişkileri eğitim

Temel eğitimin amacı, yeni işe giren personele iş hakkında genel bir değerlendirme imkânı verir ve daha sonraki yapılacak eğitimler için bir ortam oluşturur. Oryantasyon eğitiminden farkı tamamen yapacağı iş ile odaklı eğitim olmasıdır.

2.1.3.2. İşletmede Çalışan Personel Eğitimi

“Bu hizmet içi eğitim türünün amacı, mesleğe asaleten atanmış ve çalışan personele, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkânı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur. Eğitim sonunda personelin yeteneklerini geliştirilir, üretim verimlilik artırır, başarı belgesi verilerek eğitime katılan personelin güdülenmesi sağlanır (Bayraklı, 2011: 14,15).”

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personel eğitiminin ilk amacı, iş görenin çalışma kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve daha da yüksek verim almaya imkân sağlanmaktadır. Bu gibi işletmelerde çalışma sırasında eğitim verilirken belli başı konular üzerine yoğunlaşırlar. Bunlardan bazıları;

- Servis sırasında zamanın etkili kullanılması
- Müşterilerin istek ve önerilerine hazırlıklı olma
- Servis esnasında müşterilerle olan diyaloglarda konuşma tarzı ve hareketler
- Yapım ve servis aşamalarında dikkat edilmesi gereken hijyen konuları
- Müşteri ile iletişim
- Çalışma esnasında dikkat edilmesi gereken kurallar bütünü

2.1.3.3. Görevi Değişecek Olan Personel Eğitimi

“Kurumun iş alanı ve üretim sisteminde olabilecek değişiklik sebebiyle kadrolamanın yapılabilmesi ve çalışmakta olan personelin bu yeni görevin gerektiği bilgi ve yeterlilikte donatılması için uygulanan programlardır. Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin amacı kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektedir (MEB, 2011: 15).”

İşletmeler görevi değişecek personele hizmet içi eğitim verirken öncelikle görevle ilgili tüm detay konuları içeren bir program hazırlamalıdır. Görevi değişecek olan personel eğitimi diğer eğitimlere nazaran daha az zaman

almaktadır. Çünkü personel şirket içinden olduğundan fazladan bir oryantasyon eğitimine tabi olmadan, iş görenin eğitimi tamamlanmaktadır.

“Görevi değişecek personele yapmakta olduğu ve getireceği görevler arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak ya tamamlama eğitimi, ya da yükseltme eğitimi uygulanır (Oğuz, 1999: 46).”

Tamamlama eğitimi; “Görev veya kadro değişikliği yapması gereken personelin yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan eğitim programıdır. Bu hizmet içi eğitimin hedefleri, kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir (Bilgin ve diğerleri, 2007: 16).”

Yükseltme eğitimi; İş görenin yetki ve sorumluluklarının artması anlamına gelen terfi söz konusunu olduğunda iş görene işe başlamadan önce yeni görevde yeterli kılmak adına eğitim verilmelidir. “Bu yöndeki hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenirken hangi alan ve kademelerde elemana ihtiyaç olduğu veya kurumun gelişmesi için gelecekte ihtiyaç duyacağı elemanlar saptanır. Bu eğitim, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür. Eğitim sonunda başarılı olanlara diploma ya da sertifika verilir (MEB, 2011: 15).”

2.1.4. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

“Hizmet içi eğitim etkinlikleri, personelin eğitim ihtiyacını karşılamak ve kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktörlerinden beklenen verimliliği elde etmek üzere planlanmakta ve uygulanmaktadır. Kurumlarda hizmet içi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacıyla yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşımaktadır (Uşun ve Cömert, 2003: 126).” Hizmet içi eğitim programının yürütülmesinde uygulanabilecek değişik türde ve çok sayıda yöntem bulunduğundan, eğitim yönteminin seçiminde en iyi kararı aşağıdaki etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Atak, 2006: 35):”

- i. Eğitimin amacı (ulaşılacak istenen hedefler)
- ii. Eğitimin konusu

- iii. Eğitime katılacakların sayısı
- iv. Eğitime katılacakların mesleki durumları
- v. Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyi
- vi. Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları
- vii. Eğitim yönetiminin maliyeti
- viii. Eğitim yönetiminin gerektirdiği zaman
- ix. İşletmenin maddi imkânları
- x. Eğitim yönetimini uygulayabilecek elemanların durumu

Hizmet içi eğitim yöntemlerinden hangisi kullanılırsa kullanılsın gereksinimlere uygun olduğu müddetçe sağlıklı bir sonuç verir. Hizmet içi eğitim yöntemleri; işbaşında eğitim yöntemleri ve iş dışında eğitim yöntemleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

2.1.4.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında uygulanan yöntemler, iş görenin iş akışı esnasındayken verilen eğitim yöntemidir. İş gören mevcut çalışmasına devam ederken bir yandan da eğitim alması sağlanır. İş başında eğitim yöntemi uygulamasında gerçek araç- gereç ve doküman kullanılmaktadır. İş görenin, eğitim aldığı zaman zarfında yapmış olduğu hatalar eğitim programına dâhildir ve işletme yöneticileri tarafından fırsat verilerek destek olunur. İş başında eğitimde hiç kuşkusuz ki eğitimi veren ustabaşı veya birim yöneticisinin bilgi birikimi ve anlatım düzeyi, iş görenin öğrenme düzeyinde önemli etkiye sahip olacaktır.

“İşletmeler tarafından yeni işe başlayan iş görene işi ile ilgili bilgi ve beceri kazandırma ve iş görenin işletmeye adaptasyonunda temel yaklaşım olarak kabul edilen iş başı eğitim yöntemlerinin çeşitli üstün ve sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bunlar (Özer, 2010: 54,55):”

İş Başı Eğitimin Üstün Yönleri:

- Eğitim sırasında özel bir eğitimciye ve kullanılacak araç ve gereçler için ekstra bir yatırıma gerek olmadığı için maliyeti düşüktür.
- Eğitim iş sırasında gerçek iş ortamında ve koşullarında yapıldığı için öğrenme daha etkin olacaktır.

- İş görenler eğitilirken aynı zaman üreticilikleri de devam etmektedir.
- İş görenin yaptığı iş ile ilgili faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz yönleri iş sırasında kendisine iletilebilir. Bu nedenle, zaman kaybetmeden yapılan hataların düzeltilmesi sağlanabilir.
- Yöneticinin veya kıdemli bir iş görenin gözetiminde yapıldığı için eğitilen, öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.
- Eğitilen iş ortamında eğitime tabi tutulduğu için ihtiyaç duyduğu yetenekleri öğrenme olasılığı artar.

İş Başlı Eğitiminin Sakıncalı Yönleri

- Eğiticinin öğretme yeteneğinin yeterli olmaması ya da eğitim için gerekli zamanı bulamaması
- Çalışılan işyerinde uygulamaların eski olması iş görenin çağdaş teknolojik bilgilere sahip olmasına engel olur
- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz iş görenlerin pahalı makine ve ekipmanlara zarar vermesine neden olabilir
- Deneyimsiz iş görenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur
- İşletmedeki çeşitli sebeplerden dolayı eğitim için yeterli ve etkin bir zaman dönemi bulunmayabilir
- Yönetici bir işi öğretmekten çok üretime önem verebilir

2.1.4.1.1. Dört Safha Yöntemi

“Dört safha yöntemi, yaparak öğrenmenin en iyi yol olduğu ve bir kişiyi en iyi eğitilecek olanın onun en yakın amiri olduğu fikrine dayanmaktadır (Atak, 2006: 40).” Dört safha yönteminin uygulamasının etkin bir şekilde uygulanması için eğitimi veren amirin yetenekli olması gerekmektedir.

Eğitim veren kişi, eğitim vereceği iş görenden maksimum düzeyde yaralanması için, iş görenin zayıf olduğu konuları tespit edip o alana daha çok yönelmeli, yeteneklerini keşfederek geliştirmesi için ortam yaratmalıdır. Çünkü

bir elemanın nerde eksik olduğunu bilen en iyi kişi amiridir. Eğitim verilirken amirin eğitim vermesi gibi bir zorunluluk yoktur. Profesyonel bir eğitmenen de yardım alınabilir fakat eğitmen iş görenin iş performansını bilmediğinden yüzeysel kalacaktır.

Dört safha yöntemi; iş göreni işe hazırlamak, yapılacak işi anlatmak, iş görenin işi yapmasını sağlamak ve yapılan işin takibi ve kontrolünü yapmak şekilde dört aşamada gerçekleşmektedir.

İş göreni işe hazırlamak; Bu safhada eğitimi verecek kişi (amir), iş görenin kaygılarını ve çekincelerini gidermek için olabildiğince personeli rahatlatır. Eğitimci, İş görene yaklaşırken onun ilk defa eğitim aldığını ve bir takım konuları bir seferde anlayamıyor olacağını bilmelidir ve sabırlı davranmalıdır. İş görende merak ve istek uyandırmalıdır. Bunları takiben eğitimci öğretim metotları geliştirerek, eğitimde kullanılacak materyaller ve ekipmanları hazırlar. “Bu konuya ilişkin şu örnekler verilebilir; restoranda çalışan bir servis elemanı, her müşterinin restorandan ayrılırken tatmin olmuş bir şekilde ayrılmasından sorumludur. Bunu sağlamak için müşteri ile samimi olmalı, hızlı ve düzgün bir hizmet vermeli ve gerektiğinde diğer personele yardımcı olmalı, çevreyi düzenli ve temiz tutmalıdır.

Bu açıdan bakıldığında eğitim verilmesi gereken konular şunlardır (Atak, 2006: 41):”

- Samimiyetli davranışı,
- Görünüşü,
- Takım çalışması,
- Açılış işlemleri,
- Faaliyetler
- Adisyon işlemleri
- Araç, gereç bakımı

Yapılacak işi anlatmak; “Bu safhada; eğitimci, işi kendisi yaparken bir yandan da, işin nasıl yapıldığını personele anlatır. Böylece personel gösterme yoluyla dinlemeden daha fazlasını anlayacak ve aklında tutacaktır. Eğitimci işi bir bütün olarak ele alıp, onun parçalarını açıklar. İşin yapılış aşamalarını

başlangıcından sonuna kadar yavaşça gösterip, her yaptığını basit bir dille personele anlatır. Eğitimci işi gösterirken kesinlikle acele etmemeli ve öğrencinin soru sormasına izin vermelidir. Kendisi de öğrenciye sorular sorarak anlatılanları anlayıp anlamadığını kontrol etmelidir (Atak, 2006: 42).”

İş görenin işi yapmasını sağlamak; Eğitimi tamamlanan personel, duyduklarını, kendisine anlatılmış biçimde yapılması istenir. Bu süre zarfında eğitimci yapılan işi izler, müdahale gereken yerlerde yardımcı olur.

Yapılan işin takibi ve kontrolünü yapmak; Eğitimi veren amir iş görenin işi yaptıktan sonra doğru ve eksik yanlarını test etmelidir. Bu olay işgörenin yanlış yaptığı veya yanlış algıladığı şeyi en baştan fark edip belki de çok büyük bir zararın önüne geçmiş olunur. İş sorumluluğu tamamen kedinde olan personelin, kontrolsüz bir biçimde işine devam etmesi mümkün olmayan bir şeydir. İş takibi ve kontrolü sırasında düzgün ve sürekliliği olan işleri yapan personel üstleri tarafından onurlandırılmalı ve hatta performansın daha da artması için ödüllendirilmelidir.

2.1.4.1.2. Staj Yoluyla Eğitim

“İşletmeler kendi iş görenlerinin çocuklarına veya çeşitli eğitim kurumlarından gelen başarılı öğrencilere staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları tanınmaktadır. Staj, Kişilere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanımayı, işlerin öğrenimini, bünyesel değişikliklere kısa zamanda uyma yetenekleri kazandırmayı ve mesleki sorumluluğu taşımasını öğretmeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 333).”

“Bu yöntemle eğitilen adaylar, staj yerine gitmeden önce belli teorik bilgilere sahiptirler. Eğitilen aday staj sırasında sahip olduğu bu bilgileri uygulayarak davranışa dönüştürür. Bu sayede önceden kazanılmış bilgi ve becerilerin iş başında uygulanarak pekiştirilmesi sağlanmış olur (Özer, 2010: 60).”

2.1.4.1.3. Yetki Devri Yöntemi

Çalışanı sorumluluk sahibi yapma ve yönlendirme becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir eğitim yöntemidir. Bu eğitim yöntemine göre yönetici, Eğitim gören çalışana bir takım yetkilerini devreder. Bu yöntem, eğer

yöneticilerin samimi bir şekilde eğitime destek veriyorsa yöneticilik bilinci geliştirmek için oldukça etkilidir.

Yetki devri yönteminde en önemli konu yöneticilerin astlarını güvenmesidir. Güven sorunu ortadan kalktığına üst işletmede olması dahi yetki verilmiş bir alt pozisyondaki kişi süreci yönetme yetkisine sahip olur.

2.1.4.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

“İş dışında hizmet içi eğitim denilince kurumun dışında düzenlenen eğitim çalışmaları anlaşılmalıdır. Personelin her zamanki toplumsal ve psikolojik çevresinin dışında, iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir. Buna göre, kişinin kurum içinde veya dışında olsun, işyerinin dışındaki bir yerde yapılan eğitsel çalışmalara katılması iş dışında eğitimidir. Kurumun içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına nazaran daha maliyetli gibi eğitim türü, genelde üniversite ve Enstitü gibi eğitim kurumlarındaki uzmanlarca verilir (Bilgin ve diğerleri, 2007: 16).”

“Özellikle bilgisel alandaki amaçlara ulaşmada, uygulama sürecinde gözlem- inceleme yapılması, daha fazla personelin aynı programa katılması gibi durumlarda bu tür hizmet içi eğitim yapılır. Eğitime katılanların eğitim süresi içerisinde kurumdaki iş ve ortamdan ayrılmış olmaları tüm zaman ve uğraşlarını eğitime ayırmaları açısından yararlıdır (MEB, 2011: 13).”

“Yöntemin avantajları; teorik bilgilendirme sağlanması, düşünsel yetenekleri arttırması, eğitimin profesyonel bir eğitici tarafından yapılması, daha sistemli ve planlı olması, farklı işletmelerden katılan iş görenlerin tecrübelerinden yararlanma imkânının olması ve çok sayıda iş görene aynı anda eğitim verilmesi şeklinde sayılabilir. Yöntemin dezavantajı ise; işbaşı eğitime oranla daha pahalıya mal olması ve çok sayıda iş görene aynı anda eğitim verilmesi şeklinde sayılabilir (Özer, 2010: 62,63).”

2.1.4.2.1. Anlatım Yöntemi

“Eğitimcinin ya da eğitimcilerin planlı bir şekilde konuyu dinleyen katılımcılara aktarmasıdır. Anlatım yöntemi genelde dinleyicilere soru sorma vb. şekillerde dinleyicinin de katılımı da sağlanarak kullanılır. İstenilen konunun sistematik ve detaylıca, kısa zamanda, oldukça geniş gruplara,

oldukça düşük maliyetlerle aktarılmasına olanak tanıyan bir yöntemdir. Ancak katılımcılar ne katılırsa katılsın genelde tek yönlü iletişimin olduğu, katılımcıların dinleyici rolünde olduğu ve sıkılıp dikkatlerinin dağılma ihtimalinin yüksek olduğu, anlatılan konuların çabuk unutulduğu, eğitimin konuya çok hakim olması gerekliliği yöntemin dezavantajları arasındadır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 319).”

“Az ve etkili bir metottur. Bir kişi anlatımda bulunur. Çeşitli görsel destek, soru-cevap teknikleri yardımcı olarak kullanılabilir (Demir ve diğerleri, 2005: 115).” “Bu tür eğitim yöntemi, eğitici ile beraber çalışanların da katılıp karşılıklı tartışma ortamları yaratıldığı takdirde başarılı sonuçlar getirebilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 178).”

2.1.4.2.2. Konferans Yöntemi

“Konferans, planlı bir tartışma yöntemidir. Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Bu yöntemde sunulan tebliğlerin ayrı bir tez olarak koyması gereklidir. Panelistler, tebliğlerini sunarken geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirir (Peker, 2010: 156).”

“Bu yöntem okul içi eğitimde ya da endüstri çevresinde yürütülür. Konuşmacılar, yapılan tartışmaları dinleyerek konuya ilişkin gözden kaçan noktaları saptamak için iyi bir fırsat edinirler. Panelde gerek konuşmacılar arasında gerekse dinleyiciler arasında yapıcı ve yıpratıcı bir diyalogun kurulması, bilgi vermenin ötesinde soru-yanıt sisteminin işletilmesiyle sorunun derinliğe inilmesi ve gerçek düğümlerin çözülmesi gibi yararlar sağlanır (Kozak, 2012: 137).”

2.1.4.2.3. Rol Oynama Yöntemi

“Rol oynama yönteminde, eğitilenler kendilerine verilen karakterlere gibi davranırlar. Durumla ilgili bilgi (örneğin; iş veya kişiler arası problem) eğitilenlere sağlanmaktadır. Rol oynama, eğitilenler için mevcut olan cevap seçenekleri ve verilen durumun ayrıntı seviyesi bakımından simülasyondan farklıdır. Simülasyonda sağlanan bilgi genellikle oldukça ayrıntılı iken rol oynama durumla ilgili sınırlı bilgi sağlayabilmektedir. Bir simülasyon, fiziki

yanıtlar (örneğin; kaldıracı çek, kadranı devir) üzerine odaklanmaktadır. Rol oynamada ise kişiler arası yanıtlar (örneğin; daha fazla bilgi isteme, çatışmayı çözmeye) üzerine odaklanmaktadır. Simülasyonda eğitilenlerin cevapların doğurduğu sonuçlar, iyi tanımlanmış bir gerçeklik modeline bağlıdır. Rol oynamada ise sonuçlar, diğer eğitilenlerin duygusal (öznel) tepkilerine bağlıdır (Noe, 2009: 245).”

Bu yöntemde “katılımcılar hem deneyim kazanırlar hem bilgilerini paylaşırlar hem de yeni bilgiler öğrenirler. Çalışanlara karar verme ile ilgili öngörü ve planlama yapabilme, takım çalışması gibi yetkinliklerini geliştirebilme olanağı sağlar. Ancak genellikle bilgisayarlar ve gelişmiş programlar gerektirdiğinden oldukça maliyetlidir. Her grubun üyelerinin yöntemi ciddiye almaması ve oldukça yavaş, uzun bir öğrenme süreci olması da dezavantajları arasındadır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 319).”

2.2. Müşteri Tanımı, Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti

“Bir işletme için gerçek müşteri, üretilen ürün ya da hizmetin nihai tüketicisidir. Daha açık bir ifade ile üretilen ürünü kullanıcıya dağıtan değil, bu ürünü doğrudan kullanan kişidir (Çiçek, 2006: 2).” “Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan kişidir. Muhtemel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır (Demir ve Kırdar, 2009: 299).” Bir işletmenin müşterilerini iç ve dış müşteri olarak ikiye ayırmak mümkündür.

“İç müşteri; kurumun her düzeydeki çalışanlarıdır. Bir kurumda her departman ve çalışan bir başka departman ya da çalışanın görevini yerine getirmesi için mal ya da hizmet sağlamasında etkili olarak görev yapmakta ve bu açıdan da her çalışan bir diğerinin iç müşterisini oluşturmaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010:1,2).” Genel anlamda iç müşteri işletmenin varlık sebebidir. Günümüz işletmelerinin tüm hedefleri, ürünü sunup sattığı müşterilerin memnuniyetini artırmak odakla gerçekleşmektedir. “Bir işletme, bir insan topluluğundan başka bir şey olmadığına göre, işletme üyelerinin etkili bir iletişim kuramamaları durumunda yaşanacak zaman ve kaynak kaybı, insanlar arasındaki sürtüşmeler, bir takımın, verilen görevi yerine getirme arzusunu köreltecek ve ilişkilerin bozulmasına yol açarak kalıcı zararlar yaratacaktır

(Önder, 2001: 30).” Fakat bir işletmenin müşteri memnuniyeti ve sadakatının sağlanabilmesi için mutlak suretle öncelik olarak işe iç müşteri memnuniyetini dikkate alan yaklaşım gerçekleştirmelidir.

“**Dış müşteri**; işletmenin ürettiği mal ya da hizmetlerin alıcısı konumunda olan kişi ya da kurumlardır (Çakır ve Eğinli, 2010: 5).” Günümüzde hedef müşterileri belirlemede ve bu müşteriler arasından işletmeye sürekli kazanç sağlamada en önemli faktör dış müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

“Müşteri, işletmenin şu anda ve gelecekte büyümesi için temel kaynaktır (Doğan ve Kılıç, 2008: 9).” “Farklı sektörlerde farklı adlarda kullanılsa bile, sonuçta müşteri kavramının yaygın biçimde kullanıldığı çok açıktır. Bir doktor için kendisinde uzmanlık hizmeti bekleyen kişi hasta olarak adlandırılır. Bir avukat için kendisinden hizmet bekleyen kişi müvekkil ya da vekil olarak kabul edilir. Sonuç olarak denilebilir ki, herke herkesten bir hizmet bekler ve yaşam bu beklentiler ve bunların gerçekleşmesi üzerine kurulur. Müşteri bir değer mübadelesinde bulunduğumuz herkestir denilebilir. Dikkatlice bakıldığında yaşamın her anında birbirimize bir değer sunarak, karşılıklı bir mübadelenin gerçekleşmesine çalışırız. Yaşam, böylece çok daha rahat ve organize edilmiş biçimde anlam kazanmakta ve zenginleşmektedir (Odabaşı, 2009: 1,2).” “Müşterilerin tanımlanması, demografik bilgilere dayalı olarak yapılmaktadır. Bu alanda araştırma yaparken yaş, cinsiyet, meslek, gelir durumu gibi değişkenlerin ötesinde müşterilerin yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihleri ve beklentileri ön plana çıkacak biçimde ayrıntılı olarak öğrenilmeye çalışılmalıdır (Çiçek, 2006: 10).”

2.2.1. Yiyecek İçecek Sektöründe Müşteri Beklentileri

“İşletmeler için müşteri istek ve beklentilerinin ne kadar çok önemli olduğunun farkına varıldıkça, bu beklenti ve ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanıp rakiplerinin bir adım önüne geçmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yolları aranmıştır (Bayuk ve Küçük, 2007: 286).” “İnsanların genellikle istediklerini görmekte ya da görmeyi bekleme davranışı içinde olması, onların aşına oldukları daha önceki deneyimlerine ve beklentilerine bağlı olmaktadır (Demir, 2012: 677).” “Bu doğrultuda; müşterilerin gereksinimleri, istekleri ve beklentilerinin belirlenerek onlara

uyum sağlanması ve etkin bir iletişim kanalının kurulması gerekmektedir (Durmaz, 2006: 4).”

“Müşteri memnuniyeti beklentilerle doğrudan ilgilidir. Bu sebeple beklentilerin bilinmesi, memnuniyetin sağlanması için önemlidir. Beklentiler, kişisel ihtiyaçlara göre farklılık gösterir. Müşteri beklentilerinin seviyesi, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Müşterilerin genel sayılabilecek beklentileri aşağıdaki gibidir (Bingöl, 2012: 284):”

- Özel ilgi
- Ürün ve hizmette güvenilirlik
- Ürün ve hizmet çeşitliliği
- Çağdaş görünüm ve konfor (Mesela mutfakların halka açık olması gibi)

Bir müşterinin restoran seçimi bireyden bireye değişkenlik gösterirken bunun yanı sıra aynı bireyin seçimleri farklı ortamlar altında değişkenlik gösterebilir. “Yiyecek içecek sektöründe müşteri beklentisi “yemek ve servis” hizmetidir. Müşteri beklentisi ancak ve ancak kaliteli bir hizmetle sağlanabilir. Bu sektörde kaliteyi; sunulan yemeğin organoleptik özelliklerinin yanında, lezzetli olması, yemekle beraber servis hizmetinin sunulduğu fiziksel alan, servis hizmetini sunan personel, ürünün tazeliği, kullanılan malzemeye olan güven gibi faktörler belirler. Öte yandan insan unsuru hizmet üretiminde bir hammadde girdisi olarak kabul edilirse, o zaman insani ilişkiler, iletişim, güler yüzlülük, eğitim düzeyi, uzmanlık gibi faktörler de hammadde kalitesini yani bu bağlamda müşteri beklentilerini belirleyici rol üstlenebilir (Çelik, 2012: 32).”

“Tüm bu isteklerin karşılanması, işletmelerin müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayarak, rekabet için önemli bir avantaj oluşturacaktır. Bu nedenle müşteriler ile iyi ilişkiler kurulması ve bu ilişkilerin sürdürülmesi, yiyecek içecek işletmeleri açısından hayati önem arz etmektedir (Çatı ve diğerleri, 2010: 431).”

“Ne ve Nasıllar belirlendikten sonra, Ne ve Nasılların arasında bir ilişki olup olmadığı varsa ilişki derecesi saptanır. Burada amaç, her bir müşteri gereksinimini karşılayacak olan önemli hizmet gereksinimlerini belirlemek ve

bir sonraki aşamada yüksek öneme sahip tüketici gereksinimlerini hizmete taşımak için kuvvetli ilişkiye sahip hizmet gereksinimlerinden yararlanmaktadır. Örneğin Tablo 2. 2.' de çekici ortam ile temizlik arasında güçlü bir ilişki olduğu 10 ile gösterilmiştir. Çünkü bir yiyecek içecek işletmesinde çekici bir ortam sağlamanın ilk şartı ortamın temiz olmasıdır. Hızlı servis ve ücret arasında bir ilişki bulunmadığı için bu iki önerme arasındaki ilişki derecesi 0 yani ilişki yok olarak belirlenmiştir (Kılıç ve Babat, 2011: 99).”

Tablo 2. 2. Müşteri Beklentileri İle Hizmet Tanımlamaları Arasındaki İlişki

		HİZMET TASARIMI/ YÖNETİM ÖLÇÜTLERİ											
		“NASIL’LAR”											
		SERVİS					MUTFAK			TEDARİKÇİLER			
		Temizlik	Personel	Zamanda Servis	Ücret	Şikayetlere Cevap	Hijyen	Yiyecek	Açıklık	Gıda Güvencesi	Tamamlık		
MÜŞTERİ İSTEKLERİ (NE’LER)		Fiziksel Olanaklar	Çekici Ortam	10	3		3		10	10			
			Hijyen	10	10				10	10	10	10	
			Personel Kıyafetine Gösterdiği Özen	10	10		1		10	3	10		
			Menü	3		3	10		3	10	10	1	3
		Güvenilirlik	Hızlı Servis	1	10	10		3	1	3	1		
			Özel İsteklere Ekstra Çaba		10	3		1			3	1	
		Heveslilik	Problem Çözme		10	3		10	1		2		
			Lezzet ve İstenilen Nitelikte Kalite	10	3	1	10	1	3	10	10	10	10
		Güven	Sorulara net cevap verme		10			10	1		1		
			Eğitilmiş Personel	3	10	3	3	10	3	1	3		

Kaynak: Kılıç, Babat. ,(2011)

2.2.2 Yiyecek İçecek Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Önemi

“Müşteriyi memnun etmek, sürekli kılmak, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyet zinciri olarak tanımlanmaktadır (Bulgan ve Soybalı, 2011: 3580).”

“Müşteri memnuniyeti sağlamanın temel hedefi, işletme karlılığını artırmaktır. Karlılığın artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi pazarlama anlayışı ile bağdaşmamaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi kararının alındığı bir işletmede; personelin azaltılması, bazı hizmetlerin kaldırılması, bazı hizmetlerin müşteriler tarafından yapılması (self servis) veya daha az kaliteli malzeme kullanılması gerekebilir. Bu uygulama hedeflenen müşteri gruplarının isteklerini uygun olmayan personel ve malzeme ile karşılanmasına neden olabileceğinden, müşteri tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir (Tayfun ve Kara, 2007: 273).”

“Müşteri tatmini veya tatminsizliği konusuna öncelik verilmesinin üç sebebi vardır (Tikici ve Türk, 2003: 30):”

1. Yeni müşterilerin cezbedilmesinin son derece pahalı ve güç olması nedeni ile mevcut müşterilerin “hatırlama yeteneği” kavramının, önemli bir pazarlama hedefi olarak ortaya çıkması
2. Müşterinin hatırlama yeteneğinden yararlanmanın en uygun yolunun, tüketici tatmini olduğunun tartışılmaz bir gerçek olması
3. Müşteri tatmini veya tatminsizliğini sağlamada, mal ve hizmet kalitesinin rekabetle ilgili merkezi bir rolünün olması

“Hizmet kalitesi müşteri memnuniyeti sağlamanın ön koşulunu oluşturmaktadır (Olçay ve Özekici, 2015: 1254).”

“Yiyecek içecek işletmeleri müşteri memnuniyeti sağlayabilmek adına kaliteli hizmet anlayışı ve müşteri odaklı yönetim sistemlerini uygulamaya koymuşlardır (Güler, 2007: 101).”

Günümüz koşullarında müşterileri memnun etmek bir hayli zorlaşmaktadır. Bunun nedeni çünkü müşteriler kanaatkar özelliğe sahiptiler. “Çünkü müşterilerin özellikleri e kendileri gibi mütevazıydı (Porter, 2005: 29):”

- Bulunduğuyla yetinmek

- Eleştiri yapmamak
- Yenilik aramamak
- Yenilik aramamak
- Kaprisli olmamak
- Özel ilgi beklememek

Bugünkü müşterilerin özellikleri ise, yine kendileri gibi, hırslı, çağdaş, araştırmacı, kaprisli ve tatminsiz:

- Bulunduğuyla yetinmeyip, daha kalitelisini aramak
- Bol bol eleştiri yapıp, ürünün şekillendirilmesinde söz sahibi olmayı istemek
- Alternatif ürün ya da hizmetlerin fiyatları dahil tüm bilgilerine kolaylıkla ulaşabilmek
- Dünyayı takip ederek, öğrendikleri tüm yenilikleri anında kendileri için de istemek
- Son derece kaprisli ve nazlı olmak

“Müşteri memnuniyeti çoğu firmanın anladığı gibi ekstra masraflar yapmak, müşterinin istemediği ekstra hediyelere boğmak ya da müşteri etrafında takım elbiseli tabi “tabi efendim” diyen temsilciler mi oluşturmak (Belet, 2009: 40)?” Sürekli olarak bunları uygulayan işletmeler müşterilerini bir yere kadar memnun edebilmektedir. Peki ne yapmalıyız? Müşterilerin 5 duyusuna seslenmek. “Deneyimleri beş duyumuz aynı anda yaşar; koku, görüntü, ses, dokunma ve tat. Araştırmalar, beş duyuya aynı anda pozitif etkiler yaratan deneyimlerin güçlü anılara dönüşme olasılığının çok daha yüksek olduğunu ortaya koyuyor. Güçlü bir müşteri memnuniyeti yaratmak için (Özkent, 2012: 55, 56, 57):”

Müşteriyi eşsiz bir birey olarak görün: Herkes kendisini özel hissetmek ister. Herkes karşısındakinin kendisini iyi anlamasını ister, kendisine özgün ve farklı önerilerde bulunmasından hoşlanır. Günümüzün bol koşuşturmalı ve yoğun ortamında, birilerinin bize özel bir şeyler yaptığını görmek bizi mutlu eder.

Hızlı davranın: Hız hepimiz için önemli, vakit her zaman olduğundan daha kıymetli. Kaliteli hizmeti yavaşlatmadan, tam zamanında ve hatta beklenenden de yerine getirmelisiniz.

Müşterinin tüm yaşamı ile ilgilenin: Müşterinin tüm yaşamı ile ilgilenmek demek, sattığımız ürün ve hizmetle çok uzaktan ilişkisi olan deneyimlerini ve ihtiyaçlarını anlayıp çözümler üretmek demektir.

Anlaşılır bir dil kullanın: Müşterinin dilinden konuşmak sadece teknik terimlerden uzaklaşmak değil, aynı zamanda müşterinin sorunlarına doğrudan seslenmeyi gerektirir.

Müşterinizin yaşayabileceği sorunları öngörün ve çözün: Müşterilerinizin yaşayabilecekleri sorunları öngörüp onlar daha sorunu yaşamadan çözümü yaratmak, ya da onları olası sorunlar konusunda önceden uyarmak harika bir deneyim inovasyonudur.

2.2.3. Yiyecek İçecek Sektöründe Müşteri Sadakati

“Müşteri sadakati, “tercih edilen mal veya hizmeti (markayı), başka çekici seçeneklere rağmen, gelecekte de tutarlı olarak, yeniden satın almaya veya müşterinin aynı yere müşteri olmaya devam etmesi” olarak ifade edilmiştir. Ayrıca farklı bir yönüyle müşteri sadakati, müşterilerin bir işletmenin ürünlerini tekrar satın alma davranışları ve bu işletmeye karşı sahip oldukları ağızdan ağza reklam gibi olumlu tutumları olarak tanımlanmıştır (Günaydın, 2015: 18).”

“Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatini artıran bir unsurdur. Fakat bir müşterinin işletmeye ya da markaya olan bağlılığı bir anda gerçekleşmemektedir. Müşteri sadakati bir süreçtir. Müşterinin sadık müşteri olabilmesi için en başta kaliteyi algılaması gerekmektedir (Alabay, 2012: 141,142).” “Kalite kavramının önemli isimlerinden birisi olan Deming (1982) tarafından vurgulandığı gibi, değişen müşteri istek ve beklentilerine karşılık verip müşteri sadakatini yakalamak isteyen işletmeler, kalite anlayışı ve uygulamaların benimsendiği ve sürekliliğinin sağlanabildiği sürece amaçlarına ulaşmış olacaktırlar (Coşar, 2008: 48).”

“Müşteri sadakatinin kaynaklarını düşünmenin bir diğer yolu iki pasta hayal etmektir- biri sadakati çeken şeylerden, diğeri de sadakatsizliği çeken şeylerden oluşan iki pasta. Sadakat pastası büyük oranda ürün kalitesi ve marka gibi dilimlerden oluşur, hizmet dilimi oldukça küçüktür. Fakat hizmet, sadakatsizlik pastasının büyük bir kısmına denk gelir. Kaliteli ürünler, yüksek bir değer veya ikna edici bir marka sunduğu için bir şirketten satın alırız. Fakat çoğu zaman müşteri hizmetlerini sunmada başarısız olduğu için bir işletmeye terk ederiz (Harvard Business, 2012: 16).” Peki, yiyecek içecek işletmelerinde müşteri sadakatini yaratmak için ne gibi bir müşteri hizmeti sunmalıyız?

- Sadece o anki meseleyi çözmeyin, bir sonrakinin de önüne geçin.
- Temsilcileri, müşteri etkileşimlerinin duygusal yanına hitap edecek şekilde donatın
- Müşteri çabasını azaltmak için şikâyetçi veya mücadele etmekte olan müşterilerden geribildirimleri kullanın
- Takip edilecek en iyi yol konusunda müşterilerle fikir birliğine varın.

2.2.4. Yiyecek İçecek Sektöründe Eğitimli İş Görenin Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Bir işletmenin yiyecek içecek bölümleri gibi insan işgücüne dayalı hizmet yönetiminin fazla olduğu yerde etkin bir müşteri memnuniyeti ancak iş gören eğitimiyle sağlanmalıdır. Yiyecek içecek sektöründe iş gören eğitimleri ciddi bir emek ve maliyet içermektedir.

“Servis elemanlarının sürekli olarak müşteri odaklılık konusunda eğitilmesi ve işletme yönetiminin de bu yönde bir yönetim stili geliştirmiş olması beklenmektedir (Sarıışık ve diğerleri, 2010: 295).” “Çalışanları eğitmenin ilk amacı, kişisel çalışma kapasitelerinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükselterek hizmet kalitesinin artırılmasına imkân sağlamaktır (Palmer ve diğerleri, 1993: 127).” Müşteri işletme içerisindeki yemekhaneye girdiğinde belli başlı hizmetin olmasını ister. Müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik iş görene verilmesi gereken eğitimler şöyledir:

Müşteriler zaman konusunda hassastır: Özellikle servis elemanlarının zamanı iyi kullanması gerektiği ve iş akışı sırasında kargaşaya mahal verilmemesi için bu konuda eğitime tabi tutulmalıdır.

Müşteriler kendilerine ince davranılmasını ister: Müşterilerle birebir muhatap olan servis elemanlarının konuşma ve hareketleri konusunda belli eğitim verilmelidir. Örneğin;

- Servis sırasında göze hitap ederek konuşma
- Ses tonunu karşısındaki müşterinin duyacağı şekilde minimum düzeyde tutma
- Güler yüzlü karşılama
- Vücut hareketlerini kontrol etme
- Servis esnasında saygılı hitap şekli

Müşteriler özel hissettirilmek ister: Bu konuda özellikle restoran yönetiminin direk olarak eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Müşteriyi tanıma ve ismiyle hitap etme, Müşterileri onurlandırma ve ödüllendirme, müşteri uyarılarını hemen dikkate alıp uygulamaya koyma gibi çeşitli eğitimler verilerek, müşterilerin memnun ayrılmaları sağlanır.

Müşteriler temizliğe çok önem verir: Bir restoran işletmesinin temiz olması yemeğe karşı duyulan güveni artıracaktır. Gerek mutfak kadrosuna gerek ise servis elemanlarına hijyen eğitimleri verilmesi hatta bunun resmi bir kurum tarafından sertifikalandırılması gerekmektedir. “Etkin ve sürekli yapılacak eğitim çalışmaları eksikliklerin giderilmesine katkı sağlayacaktır (Şanlıer, 2008: 463).”

2.2.5. Yiyecek İçecek Sektöründe Müşteri Memnuniyetini Ölçmede Kullanılan Yöntemler

Yiyecek içecek sektöründe, iç müşterinin devamlı olarak işletme içindeki yemekhane de yemek yemesi müşteri sadakati çok önemlidir. Müşteri sadakatının sağlanması için müşterilerden gelen bildirimlerin titizlikle ölçülüp ivedilikle değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Yiyecek içecek sektöründe müşteri memnuniyetini ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Müşteri memnuniyeti ölçüm siteminin belirli amaçları vardır:

- Hizmetin kaliteli ve güvenilir olmasını sağlamak
- Memnuniyeti etkileyen faktörleri bulmak
- Müşterilerin sorunlarına ve şikâyetlerine inerek çözüm yolları geliştirmek
- İş görenlerin hizmet kalitesini artırmak
- Müşterilerin beklenti düzeylerini ölçmek

“Müşteri şikâyet ve dilek formları, müşteri memnuniyet araştırmaları, anketler, telefonla arama, aracı kuruluşlar bunlar arasında en yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir (Kotler, 1998: 350-351).”

2.2.5.1. Sözlü Başvuru Yöntemi

Yiyecek içecek işletmelerinde, özellikle servis bölümü müşterilerle sürekli diyalog halindedir. İşletmelerin müşterilerini memnun edebilmeleri için onların beklenti, ihtiyaç ve isteklerini dinlemeleri gerekmektedir. Çünkü ancak beklenti ve ihtiyaçları karşılanan müşteri memnun olur. “Müşterilerin işletmede yaşadıkları sorunları dile getirmeleri temelde işletmenin kendini geliştirmesi, hatalarını düzeltip eksikliklerini gidermesi için önemli bir yol göstericidir(Albayrak, 2013: 29).” Sözlü başvuru yöntemi, işletmelerin en çok kullandığı yöntemler arasındadır. Servis elemanı gelen müşterisini güler yüzle karşılayıp, onların değerli olduğunu hissettikten sonra, müşterilere bir problemi ve arzusu olduğunda her an yerine getirileceği hissiyatı verilmelidir.

Müşteri böyle bir tutum karşısında üzerinde baskı hissetmediği için uzun uzun konuşmaya başlar. İnsanları dinlemeye ve anlamaya odaklanan işletme çalışanları, sadece olayları anlamakla kalmayacak, insanların satın almalarının gerçek nedenlerinin daima görünen sebepler olmadığı da fark edilecektir.

2.2.5.2. Müşteri Memnuniyeti Anketi

“Anket bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir. Anket açık ve net bir şekilde anlaşılabilir, sorgulanmak istenen noktanın kısa ve öz bir şekilde ifade edilebileceği, belirli bir konu üzerine odaklanmış (Burcuoğlu, 2011: 26)” tarzda olmalıdır.

“İşletmeler için en önemli pazarlama hedeflerinden biri müşteri bağlılığını artırmaktır. Bu da müşterilere sürekli kaliteli ürün ve hizmetin sunulması ile mümkün olmaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlamak için yapılan yatırımlar, önceleri bir maliyet olarak görülse de, kazanılan sadık müşteriler sayesinde firma hedefleri gün geçtikçe büyümektedir. Müşteri memnuniyeti ölçümü müşterinin ürün ve hizmet sunucusuyla olan genel deneyimleri tanımlamaktadır. Müşteri memnuniyeti değerlendirmesinde genellikle anket uygulaması yapılmaktadır. Müşterilere ürün ve hizmetle ilgili olarak beklentileri, verdikleri değer karşısında elde ettikleri, şikayetleri, geliştirmeye açık yönler gibi sorular sorulur. Müşterilerin bu sorulara belirli bir ölçek kullanılarak yanıt vermesi istenir (Eroğlu, 2005: 10).”

Müşteri memnuniyeti anketi memnuniyetin düzeyini belirlemek ve mutsuz müşterileri bile mutlu etmeyi amaçlamayan bir takım sorulardan oluşmaktadır.

“Anket formunun uygulama aşamasında önceden belirlenmiş bir yöntemle müşterilerin soruları cevaplamaları istenebilir ya da verecekleri cevaplarda daha serbestlik tanınabilir. Bu amaçla hazırlanan anket formları müşterilere postalanabilir, cevap almak üzere müşteriye okunabilir ya da bırakılarak müşterilere doldurup doldurmama seçeneği sunulabilir (Emir, 2007: 119).”

2.2.5.3. Dilek ve Şikâyet Formları

Yiyecek içecek işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sürekli olarak ölçülmesi çok önemlidir. Günümüzde restoranlar ve yemek ve içecek hizmeti sunan bazı işletmelerde uygulanan yöntemlerden bir tanesi genellikle yemek masalarının üzerinde bulunan dilek ve şikâyet formlarıdır. Dilek ve şikâyet formları genellikle müşterilerin işletmeden istedikleri formlardır. Müşteriler bu gibi formlarla küçük ama iyileştirilmesi gereken yerleri anlık olan işletme sahiplerine bildirme imkânı sunarlar.

Yiyecek içecek işletmesi sahipleri müşterilerin görebileceği yerlerde dilek ve şikâyet kutuları buldurmalarıdır. Yöneticiler müşterilerden gelen bu mektupları hızlı bir şekilde cevaplandırmalı, olumlu bildirimlere teşekkür ile,

olumsuz bildirimlere ise olayın tekrarlanmaması ve yapılan çözümler anlatılmalıdır.



3.BÖLÜM

UYGULAMA

İSTANBUL AVRUPA YAKASINDA AVCILAR İLÇESİNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ

3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Emeğin yoğun olduğu yiyecek içecek işletmelerinde, hizmeti sunan personel ile müşterinin sürekli diyalog halinde olduğundan dolayı iş görenin niteliğinin müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından büyük önemi vardır. Çünkü nitelikli iş gücüne sahip personel iyi hizmet sunar. Yiyecek içecek işletmelerinde iş görene verilen hizmet içi eğitimin müşteri memnuniyetini etkilemesinde doğrudan ilişkisi vardır.

Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet içi eğitim, değişen ve gelişen koşullara uymak ve bu yeni gelişen koşullara göre kısa sürede eleman yetiştirmek için çok yararlıdır. Günümüzde sadece mesleki anlamdaki yeteneklerin dışında, kendi yeteneklerini keşfedebilen, bu yeteneklerini işine istekle ve başarıyla aktarabilen, ekip çalışmasına ayak uydurabilen çalışma ortamlarına ayak uydurabilen işgücü ortamları gereklidir. Bu sebeple işletmelerde hizmet içi eğitimlerin devamlılığının sağlanması ve iş görenin sistemli bir şekilde bu eğitimlere devam etmesi zorunlu hale gelmelidir.

Bu bilgilere göre eğitim almış personel, eğitim konularını tam olarak uygulamasa bile eğitimini tamamlamamış personele göre müşteriyi memnun etmek açısından bir adım önde olacaktır. Müşteri isteklerini sıralarken, ne yapılması gerektiğini bilecek ve bu doğrultuda hareket edecektir.

Bu çerçevede düşünüldüğünde araştırmanın amacı; yiyecek içecek işletmelerinde iş görenlere verilen eğitimlerin müşteriyi ne kadar memnun ettikleri incelenmiş ve aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Yiyecek içecek işletmelerinde iş görenlere verilen temizlik ve hijyen eğitimleri müşteri memnuniyeti yaratmada etkili midir?
2. Yiyecek içecek işletmelerinde iş görenlerin servis anlamındaki bilgi birikimleri müşteri memnuniyeti yaratır mı?

3. Yiyecek içecek işletmelerinde iş görenlerin eğitilmiş olmasına duyulan güven müşteri memnuniyetini etkiler mi?

3.2.Araştırmanın Hipotezleri, Modeli ve Kısıtları

Bu araştırmayla, özel bir firmada yemekhane bölümünde hizmet vermekte olan iş görenlere çeşitli eğitimler verilmiş ve bu eğitimlerin yemekhanede yemek hizmeti alan müşterilerin bu konuda ne kadar memnun oldukları test edilmeye çalışılmıştır. Buna göre oluşturulan hipotezler şöyledir:

H₁: Yemekhane görevlilerinin Temizlik-Hijyen anlayışı ile , Bilgi ve yeterlilik durumu arasında pozitif ilişki vardır.

H₂: Yemekhane görevlilerinin Servis puanı, Bilgi ve yeterlilik durumu arasında pozitif ilişki vardır.

H₃: Yemekhane görevlilerinin Genel puanları , Bilgi ve yeterlilik durumu arasında pozitif ilişki vardır.

H₄: Yemekhane görevlilerine duyulan Güven, Bilgi ve yeterlilik durumu arasında pozitif ilişki vardır.

H₅: Yemekhane görevlilerinin, Özel ilgi puanları Bilgi ve yeterlilik durumu arasında pozitif ilişki vardır.

H₆: Yemekhane görevlilerinin hizmet boyutları puanları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir

H₇: Yemekhane görevlilerinin hizmet boyutları puanları yaş gruplarına göre farklılık gösterir

H₈: Yemekhane görevlilerinin hizmet boyutları puanları kıdem gruplarına göre farklılık gösterir

H₉:Yemekhane görevlilerinin hizmet boyutları puanları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir

Araştırma, yiyecek içecek işletmelerinde mutfak ve servis bölümü iş görenlerinin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin müşteri tatmin düzeylerine yönelik katılımcıların görüşleri alınarak, çıkacak sonuçlara göre çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlayan, uygulamalı bir araştırmadır. Araştırmada hizmet içi eğitim uygulamalarıyla birlikte demografik özelliklerin yanında servis personeli, yemekhane görevlileri, temizlik-hijyen, güven, özel ilgi ve bilgi ve yeterlilik düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda bağımlı değişken, bilgi ve yeterlilik düzeyi, bağımsız değişken ise servis personeli, yemekhane

görevlileri, titizlik-hijyen, güven, özel ilgi ise araştırmamızın bağımsız değişkenidir.

Araştırma yapılırken bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Bu araştırma klasik bir yöntem olan anket formu şeklinde yapılmıştır. Klasik bir anket çalışmasında karşılaşılan sorunlar bu çalışma içerisinde de gerçekleşmiştir. Araştırmanın belli bir popülasyonda gerçekleşmesi verilerin genelleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca anket yapılan popülasyonda farklı eğitim düzeyinde insan bulunduğundan sorulan soruların anlaşılabilirlik düzeyi herkese göre değişkenlik göstermiş olabilir.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

3.3.1.Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bulunan özel bir tekstil firmasında çalışan beyaz ve mavi yakadan oluşan personellerden oluşmaktadır. Bu işletmede mavi ve beyaz yaka olarak toplamda 360 personel bulunmaktadır. Araştırmada anketi cevaplandırmak istemeyen personel olduğundan dolayı 250 kişi üzerinden anket uygulanmış; anket soruları bir Word dosyasında düzenlenip kişilere tek tek dağıtılıp sorular hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Toplanan 250 anketin 31 tanesinde doldurma oranı düşük olduğundan 219 anket geçerli sayılmıştır.

3.3.2.Verilerin Toplanması

Araştırmada müşteri memnuniyetinin yaratılması için özel bir şirketin yemekhane personeline verilen eğitim programları şöyledir; mesleki geliştirme, rotasyon, oryantasyon, görev değişikliği olan personel eğitimleri. Bu eğitimlerden yola çıkarak yemekhane iş göreni sürekli olarak bilgi birikimle donatılmış, bu hizmetin müşteriye nasıl etkilediği merak edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda eğitimin müşteri memnuniyetine etkisi baz alınarak bir anket düzenlenmiştir.

Yapılan anket iki bölümden oluşmaktadır (Ek 1). Anketin ilk bölümünde anket sorularını cevaplandıran personelin demografik özelliklerini belirlemek için bazı kişisel bilgileri içeren sorular sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise daha çok iç müşterilerin eğitilmiş yemekhane personelinin davranış ve

tutumlarından, hizmet kalitesinden memnun olup olmadıkları sorulmuştur. Anketimiz toplamda 26 sorudan oluşmuş olup, anketi dolduran kişilerin tutum ve davranışlarını geniş bir açıdan bakmak için 4'lü likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ankete göre müşteriler; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” likert ölçekli olan soruları cevaplandırmaları istenmiştir.

3.4. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 22.0 (IBM) programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analiz yöntemleri olarak; Korelasyon analizi kullanılmış, demografik özelliklere göre bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

3.4.1. Korelasyon Analizi

Aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir.

Korelasyon katsayısı olan r -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0(sıfır)'dan +1(aynı yönde) ve -1(ters yönde)'e doğru kuvvetleşir. Katsayı sıfıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda aşağıdaki tablo kullanılabilir.

Tablo 3.1. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama

Korelasyon (r)	Yorumu
0,90 - 1 Arası	Çok Yüksek
0,70- 0,89 Arası	Yüksek
0,50- 0,69 Arası	Orta
0,26- 0,49 Arası	Zayıf
0,0- 0,25 Arası	Çok zayıf

3.4.2. Bağımsız Gruplar T-Testi (independent t-test)

“Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel

analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir.

Bağımsız gruplar t-testinin test istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık göstereceğinden t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile yapılır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006: 118).”

3.4.3. Varyans Analizi (ANOVA)

Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Varyans analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerden bahsedilir. Bağımsız değişkenlere faktör adı verilir. Faktörlerin, bağımlı değişkenler üzerinde etkisi araştırılır. Bağımsız değişkenin kategorik, bağımlı değişkenin metrik olması gerekir.

Tek Yönlü Anova;

Tek yönlü Anova en basit varyans analizidir. İki tane değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellik gösteren **bağımsız değişkendir** ve diğeri de metrik özellik gösteren **bağımlı değişkendir**. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü Anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. Tek yönlü Anova’ da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelir ve görel olarak grupların varyansları homojendir. Çalışmalar da genellikle varyansların homojenliğine bakılır.

Uzman görüşleri ve ön denemelerden sonra ölçek gerçek gruba uygulanmıştır. Bu uygulama sonuçlarına göre faktör analizi yapılmış ve analiz sonucuna göre yapı geçerliği sağlanmış maddeler son ölçekte yer almıştır. Faktör analizinde özellikle Faktör yükleri değerlerinin yüksek olmasına özen gösterilmiştir. Analizde faktör yükü (FY<50) olan bir madde elenerek 20 madde ile analiz sonuçlandırılmıştır.

3.4.4. Ölçek maddelerinin frekans analizi

Ölçek metni hazırlanırken, maddeler 6 başlık altında toplanmıştır. Güvenilirlik analizinde maddelerden sadece birinde madde silindiğinde

güvenilirlik değeri boyutun güvenilirliğinde yüksek olduğundan analizden çıkarılmıştır. Ölçek son aşamada, 20 maddeli ve 6 boyutlu olarak analiz edilmiştir. Aşağıdaki tabloda maddelerin boyut bilgisi ve maddelere verilen yanıtların frekans tablosu görülmektedir.

Tablo 3.2. Yemekhane değerlendirme ölçeği boyutları ve maddelerin frekans analizi tablosu

Boyut	Maddeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
Servis personeli	20.Yemek masasındaki ekipmanların (tuzluk, sürahi, baharatlık) temizliği yeterlidir.	5,0	18,7	47,0	29,2
	21.Yemek esnasında masaların temizliği ve eksikliklerin giderilmesi müşterinin yemeğine engel olmayacak şekilde yapılır.	4,1	17,4	49,8	28,8
	19.Servis esnasında, isteklerim ve önerilerim servis personeli (garson) tarafından dinlenerek yardımcı olunur.	7,8	17,8	43,8	30,6
	18.Servis personelinin beden dili ve ses tonu, müşteriye olumlu etki bırakmaktadır.	10,5	25,1	35,2	29,2
	17.Servis personelinin kılık kıyafeti düzgün ve özenlidir.	5,9	13,7	43,8	36,5
Yemek hane görevlileri	13.Yemekhane görevlileri özel taleplerimi anlar ve yardımcı olmak için çözüm üretir.	15,1	19,6	39,7	25,6
	14.Talep ettiğim bir yemek isteğim dikkate alınarak bir sonraki aylarda menüye yazılır.	20,5	18,3	39,7	21,5
	12.Yemekhane görevlileri bir sorun olduğunda sorunu çözmek için ilgilenir.	16,4	19,2	36,1	28,3
Titizlik hijyen	2.Yemekhane çalışanları hizmet sunumlarını titizlikle yapar	6,4	11,4	59,4	22,8
	1.Yemekhane çalışanları yemek hizmetlerini titizlikle yapar	8,7	12,8	58,4	20,1
	3.Servis personeli hijyen konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	5,0	17,4	53,4	23,3
Güven	7.Yemekhane mutfak ekibinin eğitimli birer personel olması sunulan yemeğe karşı güvenimi artırır	9,1	16,4	41,6	32,9
	8.Yemekhane mutfak ekibinin kişisel bakım ve temizliği sunulan yemeğe karşı güvenimi artırır.	0	,9	44,7	53,9
	6.Yemekhane ekibinin hizmet ve sunum bilgisine güvenirim.	9,1	16,4	41,6	32,9
Özel ilgi	15.Yemekhane ekibi hangi yemekleri yediğimi bilir.	22,8	19,6	45,7	11,9
	16.Yemekhane ekibi sunum, davranış ve hizmet anlamında bana önemli olduğumu hissettirir.	15,1	13,7	56,2	14,6
Bilgi ve Yeterlilik	10.Yemekhane ortamının temizliğine özenilmesi beni etkiler.	0	0	47,5	52,5
	11.Yemekhane çalışanlarının her zaman müşteriye yardım ve istekli görünmesi beni etkiler	,9	1,4	39,3	58,4
	5.Yemekhane ekibi bir öğünde alınması gereken kaloriyi baz alarak menü oluşturuyor.	18,3	13,2	30,6	37,9

4.Mutfak personeli istenildiğinde yemek ile ilgili bilgileri aktarabilecek yeterliliktedir.	8,7	16,9	36,5	37,4
---	-----	------	------	------

Ölçeğin tamamında yer alan toplam 20 maddenin 5 tanesi, Servis personeli, 3 tanesi Yemek hane görevlileri, 3 tanesi Titizlik –hijyen, 3 tanesi Güven, 2 tanesi Özel ilgi, 4 tanesi ise Bilgi ve yeterlilik boyutu altında incelenmiştir.

3.4.4. Ölçeğin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri

“Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığı bir göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007: 644).” Bu araştırmada, Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların Toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.

Tablo 3.3. Cronbach’s Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach’s Alpha	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır.

Tablo 3.4. Performans değerlendirme ölçeği güvenilirlik değerleri tablosu

Ölçek	\bar{X}	Ss	Madde Sayısı	Cronbach’s
Servis personeli	2,99	,63	5	,881

Yemek hane	2,71	,80	3	,826
Titizlik hijyen	2,95	,61	3	,905
Güven	3,31	,50	3	,802
Özel ilgi	2,58	,82	2	,789
Bilgi ve Yeterlilik	3,25	,48	4	,769
Total	2,97	,64	20	,819

Yemekhane değerlendirme ölçeğinde toplam güvenilirlik katsayısı (0,819) bulunmuştur. Alt boyutlarda ise; Servis personeli boyutunda güvenilirlik katsayısı (,881) Yemek hane görevlileri boyutunda (,826) , Titizlik hijyen boyutunda (,905) ve Güven boyutunda (,802) bulunduğundan bu boyutlar için güvenilirlik “yüksek güvenilirlik” derecesindedir. Özel ilgi faktöründe güvenilirlik katsayısı (,789), Bilgi ve Özenli davranış boyutunda ise (,769) bulunmuştur. Bu iki boyut için güvenilirlik düzeyleri “oldukça güvenilir” düzeydedir.

3.5. Demografik Özellikler

Ocak 2017-Mart 2017 ayları arasında İstanbul’da faaliyet gösteren bir tekstil firmasında uygulanan anket çalışması için 250 kişiyle anket yapılmıştır. Ancak yapılan inceleme sonucunda 31 adet anketin doldurma oranı çok düşük olduğundan değerlendirme dışı tutulmuştur. Böylelikle katılımcı sayısı 219 olarak belirlenmiştir.

Tablo3.5. Katılımcıların demografik özelliklerinin yüzdesel dağılım tablosu

Demografik özellikler	Şıklar	n	%
Cinsiyet	Kadın	149	68,0%
	Erkek	70	32,0%
Yaş Grupları	18-25	7	3,2%
	26-35	107	48,9%
	36-45	84	38,4%
	46 ve üzeri	21	9,6%
Eğitim	İlköğretim	9	4,2%
	Lise	72	33,6%
	Lisans	119	55,6%
	Yüksek lisans	14	6,5%
Kıdem	0-1 yıl	13	6,0%
	2-5 yıl	71	33,0%
	6-10 yıl	95	44,2%
	11-20 yıl	33	15,3%

	21 yıl ve üzeri	3	1,4%
--	-----------------	---	------

Araştırmaya katılan katılımcılardan 149'u (%68) erkek, 70'i (%32) bayandır. Katılımcı yaş gruplarında en yüksek oran % 48,9 ile 26-35 yaş grubuna aittir, ardında %38,4 oranı ile 36-45 yaş grubu gelmektedir. Katılımcıların eğitim durumu dağılımında en yüksek oran %55,6 ile lisans mezunlarına aittir, ardından lise mezunları % 33,6 oranıyla takip etmektedir. Kıdem dağılımında ise en yüksek oran (%44,2) ile 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcı grubundadır. Ardından % 33 oranıyla 2-5 yıl kıdem grubu gelmektedir.

3.6. Korelasyon analizi

Korelasyon analizinde yemekhane değerlendirme ölçeği alt boyutlarının birbiri ile olan ilişki dereceleri analiz edilmiştir. Katılımcıların verdikleri puanlar ile boyutlar arasında nasıl bir ilişki ortaya koydukları irdelenmiştir. Korelasyon analizi ile regresyon modelinde kullanılacak modelin de ortaya konması amaçlanmaktadır.

Tablo 3.6. Yemekhane değerlendirme ölçeği alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi tablosu

No		1	2	3	4	5	6
1	<i>Servis puanı</i>	1					
2	<i>Yemek hane genel puan</i>	,297**	1				
3	<i>Titizlik hijyen</i>	,025	,100	1			
4	<i>Güven</i>	-,082	,035	-,064	1		
5	<i>Özel ilgi</i>	,095	,062	,036	,087	1	
6	<i>Bilgi ve Yeterlilik</i>	,145*	,294**	-,033	,142*	,063	1

*p<0,05 **p<0,01

Yemekhane değerlendirme ölçeği alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizinde aşağıdaki anlamlı ilişkiler saptanmıştır;

- Servis personeli alt boyutu ile Yemekhane görevlileri alt boyutu arasında (,297**) aynı yönlü anlamlı ilişki söz konusudur. Buna göre Servis personeline verilen değerlendirme puanları yükseldikçe, yemekhane görevlilerine verilen puan da artar.
- Yemekhane görevlileri alt boyutu ile Bilgi ve Yeterlilik alt boyutu arasında (,294**) aynı yönlü anlamlı ilişki söz konusudur. Buna göre

Yemekhane görevlileri faktörüne verilen değerlendirme puanları yükseldikçe, Bilgi ve Yeterlilik davranış faktörüne verilen puan da artar.

- Eğitim ve kişisel bakım alt boyutu ile Bilgi ve Yeterlilik davranış alt boyutu arasında (,142*) aynı yönlü anlamlı ilişki söz konusudur. Buna göre eğitim ve kişisel bakım faktörüne verilen değerlendirme puanları yükseldikçe, Bilgi ve Özenli davranış faktörüne verilen puan da artar.
- Servis personeli alt boyutu ile Bilgi ve Özenli davranış alt boyutu arasında (,145*) aynı yönlü anlamlı ilişki söz konusudur. Buna göre Servis personeli faktörüne verilen değerlendirme puanları yükseldikçe, Bilgi ve Yeterlilik faktörüne verilen puan da artar.

3.7. Demografik Özelliklere Göre Hipotez Testleri

Hipotez testlerinde yemekhane değerlendirme ölçeği alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu amaçla demografik özelliklerden sadece iki şıklı olan cinsiyet değişkeninde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Diğer demografik özellikler 3 ya da daha fazla şık barındırdığından tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır. Tek Yönlü Varyans analizinde fark bulunan boyutlar için farklılığın kaynağı çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni ve Tukey testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.7. Cinsiyete göre alt boyutların bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırması

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{X}	t	Ss	p
Servis puanı	Kadın	149	3,0738			
	Erkek	70	2,8114	2,909	217	,004*
Yemek hane genel puanı	Kadın	149	2,7539			
	Erkek	70	2,6286	1,081	217	,281
Titizlik hijyen	Kadın	147	2,9161			
	Erkek	70	3,0238	-1,216	215	,225
Eğitim, kişisel bakım	Kadın	149	3,3110			
	Erkek	69	3,2947	,223	216	,823
Özel ilgi	Kadın	148	2,6149			
	Erkek	70	2,5214	,780	216	,436
Bilgi ve Özenli davranış	Kadın	148	3,2736			
	Erkek	70	3,1964	1,103	216	,271

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ \bar{X} : Aritmetik ortalama Ss: Standart sapma t: Test değeri p: test olasılık değeri

Cinsiyete göre alt boyutların bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırmasında; sadece Servis personeli faktöründe olasılık değeri

($p < 0,05$) olduğundan cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer tüm değişkenlerde cinsiyete göre ($p > 0,05$) bulunduğundan anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

- Servis personeli alt boyutunda kadınların katılımcıların verdikleri katılım puanı ortalaması (3,07) erkeklerin ortalama değerinden (2,811) yüksek bulunmuştur. Bayan katılımcılar servis personeline erkeklere göre daha yüksek puanlar vermiştir.

Tablo 3.8. Yaş gruplarına göre ölçek alt boyutlarının farklılık testi (ANOVA)

Değişkenler	Şıklar	N	\bar{x}	Ss	F	P
Servis puanı	18-25	7	3,2000	,34641		
	26-35	107	2,9776	,63026		
	36-45	84	3,0167	,67393		
	46 ve üzeri	21	2,8762	,55669	,543	,653
	Total	219	2,9900	,63310		
Yemek hane genel puanı	18-25	7	2,8095	,66269		
	26-35	107	2,6137	,81540		
	36-45	84	2,7778	,78700		
	46 ve üzeri	21	2,9365	,79316	1,318	,269
	Total	219	2,7139	,80030		
Titizlik hijyen	18-25	7	3,2381	,16265		
	26-35	107	2,9408	,63578		
	36-45	83	2,9357	,61696		
	46 ve üzeri	20	2,9667	,55039	,544	,653
	Total	217	2,9508	,61081		
Güven	18-25	7	3,2857	,29991		
	26-35	107	3,3146	,47766		
	36-45	83	3,3293	,53973		
	46 ve üzeri	21	3,1746	,50132	,557	,644
	Total	218	3,3058	,49911		
Özel ilgi	18-25	7	2,3571	,74801		
	26-35	106	2,5566	,85724		
	36-45	84	2,6607	,80346		
	46 ve üzeri	21	2,5000	,79057	,527	,664
	Total	218	2,5849	,82496		
Bilgi Yeterlilik	18-25	7	3,5357	,36596		
	26-35	107	3,2173	,45697		
	36-45	84	3,2857	,51942		
	46 ve üzeri	20	3,1625	,47486	1,360	,256
	Total	218	3,2489	,48271		

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ \bar{x} : Aritmetik ortalama Ss: Standart sapma F: Test değeri p: test olasılık değeri

Yaş gruplarına göre alt boyutların tek yönlü varyans analizi testi ile karşılaştırmasında; *tüm alt boyutlarda* olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan yaş gruplarına göre farklılık bulunamamıştır.

- Yemekhane değerlendirme alt boyutlarında faktörlerinde olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan *faktör ortalama değerleri* tüm yaş gruplarında aynı kabul edilebilir

Tablo 3.9. Eğitim gruplarına göre ölçek alt boyutlarının farklılık testi (ANOVA)

Değişkenler	Şiklar	N	\bar{x}	Ss	F	P
Servis puanı	İlköğretim	9	2,4889	,31798		
	Lise	72	2,8861	,66105		
	Lisans	119	3,0874	,61099		
	Yüksek lisans	14	3,0143	,64909	3,591	,015*
	Total	214	2,9897	,63371		
Yemek hane genel puan	İlköğretim	9	2,2222	,79931		
	Lise	72	2,7176	,82158		
	Lisans	119	2,8179	,75881		
	Yüksek lisans	14	2,1667	,73671	4,185	,007**
	Total	214	2,7165	,79815		
Tütizlik hijyen	İlköğretim	9	3,2222	,57735		
	Lise	72	2,9722	,68233		
	Lisans	117	2,9430	,53299		
	Yüksek lisans	14	2,8571	,80293	,730	,535
	Total	212	2,9591	,60749		
Güven	İlköğretim	9	3,4444	,44096		
	Lise	72	3,3796	,44160		
	Lisans	118	3,2740	,52231		
	Yüksek lisans	14	3,0238	,53051	2,449	,065
	Total	213	3,3005	,49891		
Özel ilgi	İlköğretim	9	2,3889	,74068		
	Lise	72	2,5764	,89859		
	Lisans	118	2,6229	,78972		
	Yüksek lisans	14	2,4643	,94999	,345	,793
	Total	213	2,5869	,83311		
Bilgi Yeterlilik	İlköğretim	9	3,3056	,51201		
	Lise	71	3,2817	,49987		
	Lisans	119	3,2500	,47945		
	Yüksek lisans	14	3,0536	,36923	,919	,433
	Total	213	3,2500	,48137		

** $p<0,01$ * $p<0,05$ \bar{x} :Aritmetik ortalama Ss: Standart sapma F:Test değeri p:test olasılık değeri

Eğitim durumuna göre alt boyutların tek yönlü varyans analizi testi ile karşılaştırmasında; Servis personeli ve Yemek hane görevlileri boyutları dışında kalan tüm alt boyutlarda olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan anlamlı farklılık bulunamamıştır. Servis personeli ve Yemek hane görevlileri alt boyutlarında ise ($p<0,05$) bulunduğundan eğitim durumuna göre farklılık söz konusudur.

- Yemekhane görevlileri alt boyutunda lisans mezunlarının katılım ortalaması (2,81) Yüksek lisans (2,16), ve İlköğretim (2,22) mezunlarının katılım ortalamasından yüksek bulunmuştur.
- Servis personeli alt boyutunda lisans mezunlarının katılım ortalaması (3,08) ve Yüksek lisans mezunlarının katılım ortalaması (3,01), İlköğretim (2,48) mezunlarının katılım ortalamasından yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.10. Kıdem gruplarına göre ölçek alt boyutlarının farklılık testi (ANOVA)

Değişkenler	Kıdem	N	\bar{x}	Ss	F	P
Servis puanı	0-1 yıl	13	3.3231	41262		
	2-5 yıl	71	3.0310	71366		
	6-10 yıl	95	2.9621	58658		
	11 yıl ve zeri	36	2.9056	56262	1.631	.183
	Total	215	2.9972	62277		
Yemek hane genel puanı	0-1 yıl	13	3.0256	56865		
	2-5 yıl	71	2.9718	75959		
	6-10 yıl	95	2.5789	83399		
	11 yıl ve zeri	36	2.4907	70592	5.257	.002
	Total	215	2.7209	79892		
Titizlik hijyen	0-1 yıl	13	3.2821	32903		
	2-5 yıl	71	2.9718	57112		
	6-10 yıl	95	2.9474	62326		
	11 yıl ve zeri	34	2.7549	69296	2.511	.049*
	Total	213	2.9452	61141		
Güven	0-1 yıl	13	3.2564	43363		
	2-5 yıl	71	3.3568	48575		
	6-10 yıl	94	3.3404	50559		
	11 yıl ve zeri	36	3.1667	51946	1.372	.252
	Total	214	3.3115	49887		
Özel ilgi	0-1 yıl	13	2.8077	69338		
	2-5 yıl	70	2.5857	73214		
	6-10 yıl	95	2.5316	86544		
	11 yıl ve zeri	36	2.6250	90534	.479	.697
	Total	214	2.5818	81885		
Bilgi Yeterlilik	0-1 yıl	13	3.6731	32890		
	2-5 yıl	70	3.3036	45622		

	6-10 yıl	95	3.2158	48872		
	11 yıl ve üzeri	36	3.0417	44921	6.494	000**
	Total	214	3.2430	48141		

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ \bar{x} : Aritmetik ortalama Ss : Standart sapma F : Test değeri p : test olasılık değeri

Kıdem durumuna göre alt boyutların tek yönlü varyans analizi testi ile karşılaştırmasında; Tizlik ve hijyen, Yemek hane görevlileri ve Bilgi yeterlilik boyutlarında ise ($p < 0,05$) bulunduğu göre farklılık söz konusudur. Özel ilgi, Güven ve Servis personeli boyutlarında ise olasılık değeri ($p > 0,05$) olduğundan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

- Yemekhane görevlileri alt boyutunda 0-1 yıldır çalışanların katılım ortalaması (3,02) ve 2-5 yıldır çalışanların katılım ortalaması (2,97) , 6-10 yıl (2,57) ve 11yıl üzeri (2,49) çalışanların katılım ortalamasından yüksek bulunmuştur.
- Bilgi yeterlilik alt boyutunda 0-1 yıldır çalışanların katılım ortalaması (3,67) , 2-5 yıldır çalışanların katılım ortalamasından (3,30) , 6-10 yıldır çalışanların katılım ortalamasından (3,21) ve 11yıl üzeri çalışanların katılım ortalamasından (3,01) yüksek bulunmuştur. Ayrıca 2-5 yıldır çalışanların katılım ortalaması (3,30) , 11yıl üzeri çalışanların katılım ortalamasından (3,01) yüksek bulunmuştur

3.8. Hipotezlerin değerlendirilmesi

- “Yemekhane görevlilerinin *Temizlik-Hijyen* anlayışı, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi hipotezi korelasyon analizinde katsayı ($r = -,033$ ve $p > ,05$) bulunduğu kabul edilememiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *Servis puanı*, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi korelasyon analizinde katsayı ($r = ,145^*$ ve $p < ,05$) bulunduğu kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *Genel puanı*, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi korelasyon analizinde katsayı ($r = ,294^{**}$ $p < ,05$) bulunduğu kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *Özel İlgi* anlayışı, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi hipotezi korelasyon analizinde katsayı ($r = ,060$ ve $p > ,05$) bulunduğu kabul edilememiştir.

- “Yemekhane görevlilerinin, Güven *puanı*, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi korelasyon analizinde katsayı ($0,142^*$ ve $p<0,05$) bulunduğundan kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *hizmet boyutları* puanları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir” hipotezi cinsiyete göre yapılan bağımsız örneklem t testinde sadece servis puanı boyutunda ($p<0,05$) bulunduğundan kısmen kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *hizmet boyutları* puanları yaş gruplarına göre farklılık gösterir” hipotezi yaş gruplarına göre yapılan varyans analizinde hiçbir grupta farklılık bulunamadığından
- “Yemekhane görevlilerinin *hizmet boyutları* puanları kıdem gruplarına göre farklılık gösterir” hipotezi kıdem gruplarına göre yapılan varyans analizinde temizlik hijyen, bilgi yeterlilik boyutlarında ($p<0,05$) anlamlı fark bulunduğundan kısmen kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *hizmet boyutları* puanları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir” hipotezi servis puanı ve yemekhane genel puanı maddelerinde ($p<0,05$) anlamlı farklılık tespit edildiğinden kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Hizmet işletmelerinin gelişmesini ve sürekliliğini etkileyen en önemli faktör nitelikli insan gücüdür. Nitelikli insan çalıştıran işletmeler, başarıyı diğer firmalara göre daha kolay yakalamaktadır.

Eğitim işletmelerde bir amacın ürünüdür. Daha sonra bu iş süreç halini alır. Eğitim sürecinde öncelikli olarak amaçlar belirlenir. Bir yiyecek içecek bölümünün eğitim vermedeki amacı, iş görenin en iyi şekilde hizmet vermesini sağlayarak müşteri memnuniyetini yakalamaktır.

Araştırmanın anketi bir tekstil firmasının çalışanlarına uygulanmıştır. Anket daha önce yayınlanmış tezler ve makalelerden alınmamış, konu detaylı bir şekilde araştırılarak sorular hazırlanmıştır.

Toplamda 9 adet hipotez belirlenmiştir.

Ankette regresyon, korelasyon, impedentet t-testi ve anova testleri uygulanmıştır. Yapılan analiz yöntemlerinin sonuçlarına göre;

- “Yemekhane görevlilerinin *Temizlik-Hijyen* anlayışı, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi kabul edilememiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *Servis puanı*, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *Genel puanı*, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *Özel İlgi* anlayışı, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi kabul edilememiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin, *Güven puanı*, *Bilgi ve yeterlilik* durumu arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *hizmet boyutları* puanları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *hizmet boyutları* puanları yaş gruplarına göre farklılık gösterir” hipotezi yaş gruplarına göre yapılan varyans analizinde hiçbir grupta farklılık bulunamadığından
- “Yemekhane görevlilerinin *hizmet boyutları* puanları kıdem gruplarına göre farklılık gösterir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
- “Yemekhane görevlilerinin *hizmet boyutları* puanları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Bu anketin sonuçlarına göre yapılan değerlendirmelerden görülüyor ki hizmet içi eğitim hem işletme hem personel hem de müşteri memnuniyeti yaratma açısından oldukça yararlıdır. İşletmelerin devamlılığını sürdürebilmeleri için hizmet içi eğitime gerekli önemi ve emeği vermeleri günümüz koşullarında elzemdir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akıncı, B.Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Aktaş, A. , Özdemir, B. (2012). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktepe, C. Baş, M. Tolon, (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R. , Özdemir Ş. , Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Barış, G. (2006). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Belet, A. (2009). *Müşteri Kazanma Teknikleri*, İstanbul: Kitap Yayıncılık San. Tic. A.Ş.
- Bilgin, K.U. , Akay, A. , Koyuncu, H.E. , Haşar, E.Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, Ankara: Matsa Basımevi
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, R. (2012). *Restoran İşletmeciliği Restoranlar ve Lokantalar Nasıl Yönetilir?* , İstanbul: Timaş Yayınları.
- Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*, İzmir:
- Bulduk, S. , Bulduk, E. Ö. (2014). *Gıda ve Personel Hijyeni*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Y.S. , Eğinli, T. A.(2010). *Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetin, B. (2008). *Gıda Sanayi İşletme Ekonomisi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

- Demir, C. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Denizer, D. , Sarıışık M. (2012). *Yiyecek-İçecek Hizmetleri*, Eskişehir: Açık öğretim Fakültesi Yayınları.
- Doğa Yayınları. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım LTD.ŞTİ.
- Fox, J.(2004). *Sihirbaz Satıcı Olmaya Giden Yol*, (çev.),İstanbul: Nokta Yayıncılık.
- Gürüz, D. , Yaylacı, Ö. G. (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Gökdemir, A. (2009). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Kaymak, Ö.(2011). *Satış Aşktır. Beş Adımda Müşteriyi Kendinize / Şirketinize "Aşık" Etmek*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- İslamoğlu, H.A. (2013). *Pazarlama Yönetimi Stratejik Yaklaşım*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kozak, A.M.(2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kutluay, T. , Birer, S. (1989). *Kurum Beslenmesi Temel Ders Kitabı*, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Odabaşı, Y.(2010). *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- MEB (2011). *Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması*, Ankara: Devlet Kitapları Basımevi

- Mess Yayınları (2012). Haziran, *Müşteri Sadakatini Artırmak*.
- Noe, A.R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, C. Çetin (çev.) İstanbul: Beta Yayınları.
- Özkent, B.(2012). *Emsalsiz Müşteri Deneyimleri Yaratmak*, Ankara: Elma Yayınevi, İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, M. ,Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*, D. Şahiner (çev.)
- Rona, L.A.(2005). *Önce Ben, Sonra Müşteri Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavrama Yeni Bir Bakış*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Sarışık, M. Ş. Çavuş, K. Karamustafa (Ed.)(2010). *Profesyonel Restoran Yönetimi, İlkeler Uygulamalar ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saruhan, C. , Yıldız, L. M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sökmen, A. (2011). *Yiyecek ve İçecek Servisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taşkın, E. (2005). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Tortop, N. , Aykaç, B. , Özer, A. , Yayman, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, B. N. (2010). *İletişim Temelli Marka Yönetimi*, İstanbul: Basım A.Ş.
- Yılmaz, Y. (2014). *Konaklama & Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sürelî Yayınlar

- Alabay, N. (2012). Müşteri Şikâyetleri Yönetimi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*.8.16. 141-142.
- Albayrak, A. (2014). Müşterilerin Restoran Seçimlerini Etkileyen Faktörler: İstanbul Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.25.2:190-121.

- Albayrak, A. (2013). Restoran İşletmelerinde Müşteri Şikâyetleri ve Şikâyete İlişkin Davranışlar, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*.9.2:24-51.
- Aydınlı, İ. , ve Halis, M.(2004). Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi. 7.74:50-100
- Bayuk, N. , Küçük, F.(2007). Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 22.1.285-292.
- Bulgan, G. ve H.H. Soybalı. (2011). Antalya Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Düşük Sezonda Konaklamayan Alman Müşterilerin Hizmet Beklentilerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi.21.6:3572-3597.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 19.1:45-46.
- Çatı, K. , Murat, C. , Gelibolu, L., (2010).Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19.1:429-446.
- Çelik, M. (2012). Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesinde Bir Uygulama.5.10:30-54.
- Çemrek, F. , Yılmaz, H. (2010). Turizm ve Otel İşletmeciliği İle Aşçılık Programı Öğrencilerinin “Uygulamalı Mutfak Dersleri” Hakkında Tutum ve Düşüncelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2: 203-220.
- Çetin, S. (2004). Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemeye Geçerlik ve Güvenirliği, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, Malatya, 6-9
- Çiçek, E. (2006). Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*.11.12,2.

- Durmaz, Y. (2006). Modern Pazarlamada Müşteri Memnuniyeti ve Evrensel Tüketici Hakları. *Journal of Yaşar University*. 3.1.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *KMU İİBF Dergisi*.10.14:9.
- Eroğlu, E., (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçümü Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 34. 1
- Görmüş, Ş. A. , Kayha, V. (2009). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.37-40.
- Hatipoğlu, A. ve Batman, O. , Turizm Eğitimiyle Kazanılacak Yetkinlikler, Yiyecek - İçecek Müşterisinin Kalite Beklentilerini Karşılıyor Mu? , *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.6.2:24-32.
- Higgins, G.J. (1990). Başarılı Bir Yiyecek - İçecek Yöneticisinin Kişilik Özellikleri, A. Aydın (çev.) *Anatolia*.1.
- Muradova, T. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, *Journal of Azerbaijani Studies*.75-80.
- Olçay, A. ve Y.K. Özekici (2015). Yiyecek- İçecek İşletmelerinde Hizmet Hataları, Telafi Yöntemleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi (Gaziantep Örneği), *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.8/41.1254.
- Olçay, A. ve Akçi, Y.(2014). Adıyaman ve Gaziantep'te Yaşayan İnsanların Fastfood İşletmelerinin Tercih Nedenlerinin Faktörler İtibariyle Ortaya Konmasına Yönelik Bir Uygulama, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 24.1:158-163.
- Otay, F. ve Y. Kırdar. (2009). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. Review of Social, *Economic & Business Studies*,7/8.293-308.
- Demir, Ş.Ş. (2012). Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslararası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.9. 1: 1303-5134.

- Kılıç, B. ve D. Babat. (2011). Kalite Fonksiyon Göçerimi: Yiyecek İçecek İşletmelerine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.13.20:93-104.
- Knutson, B.J. (1988). Kozak, M.(çev.) Müşteri Tatmin Etmenin On Kuralı, *Anatolia*.14.17:26.
- Öncü, A. , Çatı, K. ve Özbay, G. (2007). Hızlı Yiyecek İşletmelerinin Tercihinde Etkili Olan Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.9.1:317-323.
- Öztürk, M. , Sancak, S. (2004). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, *Journal of Yaşar University*.3.7:761-794.
- Öztürk, Y. , Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.1: 121-140.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, B.H. ,(2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* 5.1:11.
- Tikici, M. ve Türk, M. (2003). İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*.8.3:27-48.
- Tiyek, R.(2005).Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.5.1:333-353.
- Uşun, S. , Cömert, D. (2003). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi, 23. 2
- Ünal, S. , Akkuş, G. , Akkuş, Ç. (2014). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Atmosfer, Duygu, Memnuniyet ve Davranışsal Sadakat İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.23-40.

Yayınlanmamış Tezler

Atak, M. (2006). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Oğuz, Ş. (1999). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Özer, E. (2010), Yiyecek İçecek Servis Bölümü İş görenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*

İnternet Kaynakları

Günaydın, Y. (2015). Hizmet Kalitesinin Müşteri Sadakatine Etkisi: Aegean Dream Hotel Örneği, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1.1:18, <http://dergipark.gov.tr/ijsser>.(04 Nisan 2016)

Tayfun, A. ve D. Kara (2007). Turizm İşletme Belgeli Restoranlardan Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.6.21:273-292.(13 Mart 2017) www.e-sosder.com

EKLER

EK-1. YEMEKHANE ANKETİ

Değerli Çalışma Arkadaşlarım,

Bu anket, yemekhanemizde çalışan mutfak (aşçı ve bulaşıkçılar) ile servis elemanı(garson) arkadaşlarımıza verilen hizmet içi eğitimlerin, memnuniyetinizi hangi oranda sağladığını anlamak üzere yapılmış bir yüksek lisans tezi ürünüdür. Sizlere daha iyi hizmet verebilmek için lütfen formu eksiksiz doldurunuz. Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

ANKET SORULARI	
1.	Cinsiyet <input type="checkbox"/> KADIN <input type="checkbox"/> ERKEK
2.	Yaş <input type="checkbox"/> 18-25 arası <input type="checkbox"/> 25-35 arası <input type="checkbox"/> 35-45 arası <input type="checkbox"/> 45 ve üzeri
3.	Eğitim Düzeyi <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
4.	Meslek <input type="text"/>
5.	Çalışma Süresi <input type="checkbox"/> 0-1 yıl <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 10-20 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri

LÜTFEN SİZE UYGUN OLAN KUTUCUĞU İŞARETLEYİNİZ (X)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
6.	Yemekhane çalışanları yemek hizmetlerini titizlikle yapar				
7.	Yemekhane çalışanları hizmet sunumlarını titizlikle yapar				
8.	Servis personeli hijyen konusunda yeterli bilgiye sahiptir.				
9.	Mutfak personeli istenildiğinde yemek ile ilgili bilgileri aktarabilecek yeterliliktedir.				
10.	Yemekhane ekibi bir öğünde alınması gereken kaloriyi baz alarak menü oluşturuyor.				
11.	Yemekhane ekibinin hizmet ve sunum bilgisine güvenirim.				
12.	Yemekhane mutfak ekibinin eğitilmiş birer personel olması sunulan yemeğe karşı güvenimi artırır				

13.	Yemekhane mutfak ekibinin kişisel bakım ve temizliği sunulan yemeğe karşı güvenimi artırır.				
14.	Yemekler kalite standartları öngördüğü şekilde hazırlanması aradığım kriterlerden biridir.				
15.	Yemekhane ortamının temizliğine özenilmesi beni etkiler.				
16.	Yemekhane çalışanlarının her zaman müşteriye yardım ve istekli görünmesi beni etkiler				
17.	Yemekhane görevlileri bir sorun olduğunda sorunu çözmek için ilgilenir.				
18.	Yemekhane görevlileri özel taleplerimi anlar ve yardımcı olmak için çözüm üretir.				
19.	Talep ettiğim bir yemek isteğim dikkate alınarak bir sonraki aylarda menüye yazılır.				
20.	Yemekhane ekibi hangi yemekleri yediğimi bilir.				
21.	Yemekhane ekibi sunum, davranış ve hizmet anlamında bana önemli olduğumu hissettirir.				
22.	Servis personelinin kılık kıyafeti düzgün ve özenlidir.				
23.	Servis personelinin beden dili ve ses tonu, müşteride olumlu etki bırakmaktadır.				
24.	Servis esnasında, isteklerim ve önerilerim servis personeli (garson) tarafından dinlenerek yardımcı olunur.				
25.	Yemek masasındaki ekipmanların (tuzluk, sürahi, baharatlık) temizliği yeterlidir.				
26.	Yemek esnasında masaların temizliği ve eksikliklerin giderilmesi müşterinin yemeğine engel olmayacak şekilde yapılır.				

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : Merve Metin
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : İstanbul, 14.06.1990
MEDENİ HALİ : Bekar
E – MAİL : merve_mervemetin@hotmail.com
ADRES (EV) : Ömerli Kiptaş 2 / Hadımköy
TELEFON (EV/CEP) : (530 524 15 16)

EĞİTİM DURUMU

2017 - : İstanbul AREL Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek
Lisans
2009 – 2013 : Afyon Kocatepe Üniversitesi Gıda
Mühendisliği Bölümü
2004 – 2007 : Süleyman Nazif Anadolu Lisesi
İngilizce – İyi Derecede

YABANCI DİL

İŞ TECRÜBESİ

08.2013- 02.2013 Candy Bar Şeker Üretim Ltd. Şti.- Üretim
Müdürü
09.2014- 09.2016 Sofra Yemek A.Ş. –Proje Müdürü
09.2016- Eroğlu Giyim- Gıda Mühendisi