

TOPLU BESLENME SİSTEMLERİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON I

Prof. Dr. Yasemin BEYHAN

2.Konu:
Toplu Beslenme Sistemlerinde yönetim ve
organizasyon I
Sunum Planı

- Beklentilerin alınması
- Ünitenin Amacı:
 - Yönetimin tarihsel gelişimi, özellikleri ve fonksiyonlarını öğrenmek

■ Ünitenin Hedefleri:

- Yönetimin tanımı ve özelliklerini bilmek
- Günümüze dek yönetimin geçirdiği evreleri öğrenmek
- Yönetimin fonksiyonlarını kavramak ve bu fonksiyonları TB yönetiminin sorumluluk alanlarına adapte edebilmeyi kavramak.

YÖNETİM DENİNCE
NE ANLIYORSUNUZ?

■ **Yönetim**, bir işi başkalarına yaptırmasıdır.

■ Çalışanların faaliyetlerini ortak bir amaca yönlendirmek için gösterilen çabaların tümüdür.



YÖNETİMİ GEREKLİ KILAN KOŞULLAR

1. TOPLULUK HALİNDE YAŞAMA
2. TOPLULUKTA İŞ BÖLÜMÜ GEREKLİLİĞİ
3. AZ KAYNAKLA FAZLA ÜRETİM ÇABASI

• İŞLERİN BİR İŞ BÖLÜMÜNE GÖRE PLANLANMASINI

• İŞLERİN ÖNCEDEN BELİRLENEN KURALLARA GÖRE BİR SİSTEM İÇİNDE YÜRÜTÜLMESİNİ GEREKTİRMİŞTİR

Yönetimin özellikleri

1. Durağan değil, aktif bir süreçtir.
2. Üretimin bir unsurudur.
3. Bir karar verme sürecidir.
4. Yönetim çok çeşitli fonksiyonları olan bir süreçtir.
5. Hem bir sanat, hem de bir bilimdir.

Yönetimin Kaynakları / Elemanları :

- İnsan gücü,
- Para,
- Materyal / araç – gereçler,
- Makinalar,
- Yer,
- Zaman,
- Enerji,
- Yönetimdir

Yönetimin amacı :

En az kaynakla, en fazla, yararlılığı (üretim, ürün vb.) elde edebilmektir.

Tarihçe :

Yönetime ilişkin ilke ve kuramlar 4000 yıl öncesine dayanmaktadır.

İnsanın ilk kez birlikte bir işi yapmaya başladıkları anda yönetim gereksinimi doğmuş



Modern yönetim endüstriyel devrimle birlikte 1700'lerde başlamış



1900'lerde hız kazanmıştır.

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1. KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

BİLİMSEL YÖNETİM AKIMI
(FRIEDRIC W. TAYLOR) : BİLİMSEL
İLKELER YÖNETSEL SORUNLARA
UYGULANMAYA ÇALIŞILMASI

GENEL YÖNETİM AKIMI
(HENRY FAYOL)
İŞLETME FAALİYETLERİNİ ,
TEKNİK, TİCARİ, FİNANSAL,
EMNİYET, MUHASEBE,
YÖNETİM OLARAK AYIRMIŞ.

BÜROKRASİ AKIMI
(WEBER)
BÜROKRASİ VE YETKİ
KAVRAMLARI ÜZERİNDE
DURULMUŞ

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

2. NEOKLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

MAYO, ROETHLISBERGER, DICKSON

İNSAN SOSYAL BİR VARLIKTIR

ÇEVRESEL-DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

MERTON, GOULDNER, SELZNİK,

SOSYOLOJİK YAKLAŞIM EKSİKLİKLERİ
DAVRANIŞSAL VERİLERLE
GİDERİLMEME ÇALIŞILMIŞ

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

3. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMI

SİSTEM YAKLAŞIMI

BERTALANFFY
GENEL SİSTEM KURAMINA
DAYANIR, SİSTEM BİRBİRİYLE
İLİŞKİLİ BİRİMLERDEN OLUŞUR.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

YÖNETSEL PROBLEMLERE
GELENEKSEL YA DA SİSTEM
TEORİSİ KAVRAMLARI İLE
ÇÖZMEKTE BAŞARISIZ OLAN
YÖNETİCİLER TARAFINDAN
GELİŞTİRİLMİŞTİR.

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

4. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

STRATEJİK YÖNETİM

SİNERJİK YÖNETİM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

BİLGİ ve TEKNOLOJİ YÖNETİMİ

Yönetim Teorileri :

1. **Ataerkil yönetim** : Hiyerarşiye ve emirlerin koşulsuz yerine getirilmesini savunur.
2. **Yapısal teori** : Bilimsel yöntemlerle yönetime, örgütün işleyiş kurallarının önceden yazılı olarak belirlenmesine dayalı bir teordir.

3. Yönetim teorisi :

- Yönetimin fonksiyonlarına göre örgütlerin yönetimini baz alan

4. Nicel yönetim teorisi :

- Örgüt ve işleyişinde matematiksel modeli
- Üretimin artırılması temel alan

5. Deneysel teori :

- Her örgüt yapısına uygun yönetilmeli

6. Davranışsal teori :

- Üretimde/verimlilikte çalışanların davranışları ön plandadır

7. Olumsallık teorisi :

- En iyi yönetim modeli kuruluşun yapısı ve doğasına uygun olandır

Yönetimin Fonksiyonları :

- Karar verme,
- Planlama,
- Organizasyon,
- Koordinasyon,
- Personel yönetimi,
- Direktif verme,
- İletişim,
- Motivasyon,
- Raporlama,
- Bütçe yönetimi,
- Denetimdir.

1. Karar Verme : Bir seçim yapmakla ilgili tüm düşünce ve hareketlerdir.

Taktiksel :

Hemen verilen kararlardır.

Stratejik

kararlar : Uzun vadeli, belli bir plan dahilinde verilen kararlardır.

Karar verme

- Uygun seçenekler arasından karar verme,
- Uzun dönemdeki yönetim gidişatını seçme
- En iyi olası alternatifleri kullanarak problem çözme,
- İç ve dış kaynaklı verileri yorumlama ve en iyi faaliyeti belirleme,
- Var olan işletme parametrelerini düzenleme ve değiştirme yi içermektedir.

Karar verme sürecinin adımları

- Problemin tanımlanması
- Karar verme kriterlerinin saptanması
- Karar verme kriterinin önem derecesine göre sıralanması
- Seçeneklerin belirlenmesi
- Seçeneklerin analizi
- Karar verme
- Kararın uygulanması
- Sonuçların değerlendirilmesi

2. Planlama : Yönetimin gereksinme ve programlarının önceden belirlenmesidir.

Planlama aşamaları :

- ❖ Amaç saptama,
- ❖ Seçenek arama,
- ❖ Karar verme,
- ❖ Planı yazma,
- ❖ Planı uygulama,
- ❖ Değerlendirme.

Planlar :

- Amaca uygun,
- Bütünlük taşıyan,
- Ölçülebilir,
- Süreklilik gösteren,
- Güvenilir,
- Yalın olmalıdır.

TBS DE PLANLAMA

HİZMETİN YÜRÜTÜLMESİ İLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ POLİTİKALARIN; FİNANSAL POLİTİKA, PAZARLAMA POLİTİKASI VE İŞLETME POLİTİKASININ (menü, araç-gereç, personel yönetimi planlaması vb.) OLUŞTURULMASI SÜRECİDİR.

3. Organizasyon :

Bir yönetim birimindeki etkinliklerin gruplandırılması, yönetici ve personel arasındaki ilişkilerin belirlenmesi sürecidir.

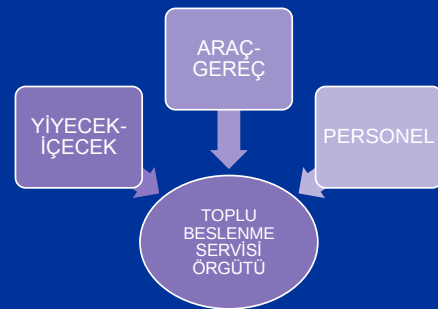
Organizasyon Aşamaları

Organizasyonun amaç, plan ve politikalarının oluşturulması

Organizasyon / yönetim araçlarının hazırlanması (organizasyon şeması, iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri ve iş çizelgeleri)

Formal ilişkilerin belirlenmesi

TBS DE ORGANİZASYON

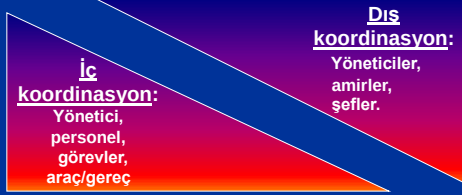


TOPLU BESLENME SERVİSİ ÖRGÜTÜ AMAÇLARI

- En Az Yönetim Kaynakları İle En Ekonomik Ve Sağlıklı, Besin Gereksinimlerini Karşıl原因 Yıyecek-içecek Servisini Sağlamak,
- Servis Edilen Yiyecek-içeceğin Doyurucu, Besleyici, Sosyal Ve Psikolojik Yönden Tatmin Edici Ve Eğitici Olmasını Gerçekleştirmek,
- Mutfak Ve Yemekhane Hizmetlerinde Artık Ve Kayıpları Minimuma İndirmek,
- Mutfak Ve Yemekhane Hizmetlerinde Her Aşamada Kalite, Güvenlik Ve Sanitasyon Sağlamaktır.
- Müşteri Memnuniyetini Her Yönden En Üst Düzeyde Sağlamaktır

4. Koordinasyon :

- Örgütteki tüm güçleri birbirine uyumlu biçimde amaçları gerçekleştirmeye yöneltilir.



İnsan Kaynakları Yönetimi :

- Personel alma,
- Personel seçimi,
- Oryantasyon,
- Hizmet içi eğitim ve
- Denetim gibi fonksiyonları içerir.

TBS SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ÇALIŞMADA, TBS'DE 25 FARKLI MESLEK GRUBUNUN ÇALIŞTIĞI, BU MESLEKLERİN:

AŞÇI,	PASTACI YARDIMCISI,
SOGUK AŞÇI,	SÜTLÜ TATLICI,
AŞÇI YARDIMCISI,	HAMURCU,
KASAP,	MUTFAK SEVKİYAT
KASAP YARDIMCISI,	SORUMLUSU,
HAZIRLIK ELEMANI,	GARSON,
MUTFAK TEMİZLİK	KOMİ,
ELEMANI,	KEPÇECİ,
BULAŞIKHANE TEMİZLİK	IZGARACI,
ELEMANI,	DÖNERCİ,
DEPO SORUMLUSU,	ÇAYCI,
FIRINCI,	YAMAK,
BAKLAVACI,	SERVİS YEMEK
PASTACI,	DAĞITIMCISI

OLDUĞU BİLDİRİLMİŞTİR (METARGEM, 2003)

6. Direktif verme :

Ortak amaçları gerçekleştirme doğrultusunda personele verilen yazılı ve sözlü görevlerdir.

İyi bir direktif şu özellikleri taşımalıdır :



Direktif veriliş şekilleri ;

- Resmi,
- Rica,
- Teklif,
- İsteklilere hitap şeklinde olabilir.

7. İletişim :

- Düşünce, bilgi ve görüşlerin konuşma, yazı, resim ve diğer sembollerle karşılıklı aktarımıdır.

İletişim elemanları :

- Kaynak / verici,
- mesaj,
- taşıyıcı,
- alıcı,
- eylem,
- dönüttür.

Duyulanların %10-15'i,
görülenlerin %15-30'u,
yapılanların %50-55'i
anlaşılır, öğrenilir.

İdeal bir iş yönergesi ile personelde
bu oran %75 olarak başarılabılır.

Bir yönetici iletişim kanallarını
daima açık tutmalıdır.

İletişim tipleri :

1. Tek yönlü,
2. İkili,
3. Çok yönlü.

UYGULAMA

Toplu Beslenme Sistemlerinde Kullanılabilecek İletişim Araçları;

- Organizasyon Şeması
- İş tanımları
- İş spesifikasyonları
- İş çizelgeleri,
- Beyin fırtınası,
- Tartışma,
- Fikir alışverişi,

Yönetim araçları

Toplu Beslenme Sistemlerinde Kullanılabilecek İletişim Araçları;

- Grup toplantıları
- Telefon konuşmaları,
- El kitabı ve broşürler,
- Bülten,
- Haberleşme panoları,
- Konferans,
- Seminer,

Toplu Beslenme Sistemlerinde Kullanılabilecek İletişim Araçları;

- Hizmet içi eğitimler,
- Check-list
- Poster,
- Duvar panoları,
- Mektuplar vb.,
- Film ve slaytlardır.

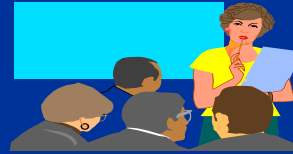
İLETİŞİM ENGELLERİ

- YANLIŞ AKIL YÜRÜTME
- YANLIŞ KELİME SEÇİMİ
- YAZIM YETERSİZLİKLERİ
- BOZUK ŞİVE
- ALIŞILMADIK CÜMLE KURULUŞU
- FİKİRLERİN ORGANİZASYON YETERSİZLİĞİ
- ÇOK HIZLI VEYA ÇOK YAVAŞ KONUŞMA
- VERİLMEK İSTENEN MESAJIN UZATILMASI VE KARMAŞIKLAŞTIRILMASI



DİNLEMENİN İLETİŞİME ETKİSİ

- İYİ DİNLEYİCİ DAHA ETKİN KARARLAR ALABİLİR
- İYİ DİNLEYİCİ KISA SÜREDE HEM KONUŞULANLAR HEMDE KONUŞMACIYI ANLADIĞI İÇİN ZAMANDAN TASARRUF SAĞLAR
- İYİ DİNLEME GÜZEL KONUŞMALARİ ÖZENDİRİR
- ANLAMAYI VE ANLAŞMAYI ARTTIRIR



İletişimde dikkat edilmesi gereken noktalar:

- Planlanmalı, ana fikri belirlenmeli
- Uygun zaman seçilmeli
- Mümkün olduğunca kişiselleştirilmemeli
- Alıcının anlayabileceği kelimeler kullanılmalı
- Anahtar kelime üzerinde durulmalı ve tekrarlanmalı

İYİ DİNLEYİCİ NASIL OLUNUR?

- Konuşulana Dinleyin, Söyleyene Konsantre Olun, Dikkatinizi O Yönde Toplayın
- Konuşmacıya Bakın
- Konuşmacının Neyi Söyleyip, Neyi Söylemekten Kaçındığına Dikkat Edin
- Çabuk Karar Vermekten Kaçın
- Konuşacaklarınızı Süzgeçten Geçirin Ve Öncelikle Konuşmacının Konuşmasının Bitmesini Bekleyin
- İyi Dinlemeyi Engellleyen Sabırsızlık, Olumsuz Tutum Ve Sadece Kendi Söylediğini Duyma Eğiliminden Kaçın





İŞYERİNDE İLİŞKİLER

- Nazik, kibar Ve Saygılı Olmalıdır
- Kaba Davranışlardan Kaçınılmalıdır
- Başkaları İle İş Birliği İçinde Çalışabilmelidir
- Saygı Her Düzeydeki İnsan İçin Geçerlidir
- Verilen İşe İstekli Olunmalı, Yakınılmamalıdır
- İşyerinde Hiç Bir Zaman Yüksek Sesle Konuşulmamalı, Kurumda sürekli Düzen Ve Sükunet Korunmaya Çalışılmalıdır
- Personel İyi Bir Dinleyici, Sempatik Ve Hoşgörülü Olmalıdır doğru Söyleyip, Doru Davranmalıdır
- Sinirli Ve Düşüncesizce Bir Tutum Sergilenmemelidir

ÇALIŞANLARIN İŞYERİNDE YÖNETİCİ VEYA DİĞER PERSONELİN ODASINA GİRERKEN



- Odaya girmeden önce kapı çalınır
- Selam verilir (günaydın, iyi akşamlar vb.)
- Uygun bir ünvanla hitap edilmelidir
- Odaya niçin girdiği açıklanır ve zamanının uygun olup olmadığı sorulur
- Verilen cevabgöre davranılır
- Temizlik sorumlusu ise oda emizlenirken odada çalışan gelirse işe devam edip etmeyeceği sorulur
- Odada bir ziyaretçi varsa çağırılmadıkça odaya girilmemelidir

8. Motivasyon :

Çalışanları bir işi / görevi yapmak için harekete geçirme, güdüleme ve etkileme sürecidir.

BİR İŞLE İLGİLİ OLARAK
İNSANI MOTİVE EDEN
FAKTÖRLER NELER
OLABİLİR?

Motivasyon yolları

- **Maddi** : Ekonomik, temel gereksinimleri, statü, eğitim, ödüller.
- **Maddi olmayan** : Sorumluluk artışı, faaliyet, bilgi, sosyal iletişim.
- **Diğer** : Haberleşme, hareket özgürlüğü, güven duygusu, yönetime katılma, iş zenginleştirme.

Maslow/Herzberg Karşılaştırması

Kendini Gerçekleştirme	Motivasyon Faktörleri
Arzulanan işi yapma ihtiyacı	➢ İşin kendisi ➢ Mücadele gerektiren iş ➢ Anamlı bir iş ➢ Benimseme ➢ Sorumluluk
Ego	Motive Etmeyen Faktörler
Saygı duyulma, önemli olduğunu hissetmesi	➢ İş arkadaşlığı ➢ İyi çalışma koşulları ➢ Sigorta ➢ Ücret, emeklilik
Sosyal Sevgi ihtiyacı, bir gruba ait olma	

Ödül sistemi



- ✓ Bireye yönelik- rekabeti destekleyici,
- ✓ Bütüne yönelik- işbirliğini destekleyici niteliktedir.

Ödüller

1. Örgüte üye olmakla kazanılabilen ve kıdemle birlikte artan sistem ödülleri :
Emeklilik, hastalık izinleri, sağlık güvencesi, sosyal yardımlar vb.
2. Kişisel ödüller :
Ücret artışı, yükselme, tanınma vb.
3. Yönetici ile ilgili ödüller :
Onaylama, takdir, saygın ve önem verilen biri olma duygusunun yönetici tarafından verilmesi.
4. Sosyal kabul görme
Çalışanın kendini çalıştığı grubun bir üyesi olarak görmesi, grubu benimsemesi.

İş zenginleştirme

- Hedef saptamaya katılma
- Amaçlara ulaşmada sorumluluk üstlenme
- Belli bir mücadele gerektiren amaçlar
- Uygun ve zamanında gerçekleşen feed-back
- Benimseme
- Bütün bunlarla ilgili destek ve cesaretlendirme

İnsanlar aracılığı ile verimliliğe ulaşmak bakımından;

- Hiçbir kurumun insan kaynağının çoğunluğunun üstün insanlardan oluştuğunu düşünemeyiz.
- Her insanın başarıya ulaşma olasılığı vardır ve bunun ortamını hazırlamak yöneticiye düşer.
- Yönetici insanların kişiliklerini kabul etmeli, önemli oldukları ve onlara gereksinme duyulduğu duygusunu uyandırmayı amaçlamalıdır.

- Çalışanların işyeri, birlikte çalışılan insanlardan hoşnut olmaları sağlanmalıdır.
- Çalışanlar açısından iş anlamlı olmalı, yaşamlarına anlam katmalıdır.
- Çalışanlar katılma ve tercihte bulunma hakkına sahip olmalıdır.
- Çalışanlar varlıklarını ortaya koymak ve diğerlerinden farklı olduklarını göstermek isterler.

- Önemsenmek insanın sürekli tutkularındandır.
- İnsanın öğrenme ve bir işe tutkuyla sarılma yönünden sınırlılıkları göz ardı edilmemelidir.
- Yenilik ve gelişime açık olunmalı ve bu sürekli desteklenmelidir.
- Başarısızlıklardan çok başarıya önem verilmelidir.

KISACASI VE EN ÖNEMLİSİ.....

HANGİ YÜCE AMACA HİZMET EDİLDİĞİ BİLİNCİ

(Ör: Pariste inşaatta çalışan 2 işçi)

9. Raporlama : Yöneticilere sorumluluk, görev ve faaliyetlerle ilgili tüm veri, kayıt ve gözlemlerin yazılı veya sözlü olarak iletilmesi fonksiyonudur.



10. Bütçe Yönetimi : Bir örgütün parasının yönetimidir.

TBS DE BÜTÇE YÖNETİMİNİN EN ÖNEMLİ SORUNLARINDAN BİRİSİ :

-SINIRLI BÜTÇE OLANAKLARI İLE YEMEK SERVİSİ SAĞLAMA

-ÇÖZÜM:

-ETKİN MALİYET KONTROLÜ!!

11. Denetim (Performans Yönetimi) : Tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilip getirilmediği veya amaçlardan sapma olup olmadığının kontrol edilmesi sürecidir.

Denetimin aşamaları:

- ❖ Standardizasyon,
- ❖ Ölçme,
- ❖ Karşılaştırma,
- ❖ Düzeltme,
- ❖ Değerlendirme.

Toplu beslenme sistemlerinde;

Denetimin elemanları;

- ❖ Menüler
- ❖ Personel,
- ❖ Yiyecek-içecek,
- ❖ Fiziki koşullar,
- ❖ Zaman,
- ❖ Para/bütçedir.

Denetim araçları;

- ❖ İstatistiki veriler,
- ❖ Üretim kartları,
- ❖ Verimlilik kartları,
- ❖ Personel devam kart çizelgeleri,
- ❖ Grafikler,
- ❖ Raporlar,
- ❖ Diyagramlar,
- ❖ Görev emirleri,
- ❖ Ölçme yöntemleridir.

❖ En Önemlisi her alanda geliştirilen Check-Listler

Organizasyonlarda Gereksinme Duyulan Davranışlar

- ❖ Organizasyonda kalma isteğinin duyulması,
- ❖ Organizasyondaki rollerin yerine getirilmesi ve rol performansının artırılması,
- ❖ Yaratıcılık potansiyelinin kullanılması,
- ❖ Ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği ve bütünlük oluşturulması.

TOPLU BESLENME SİSTEMLERİNDE YÖNETİCİLİK

□ Önceden saptanan amaçları gerçekleştirmek için elindeki yönetim kaynaklarını (insan, para, materyal vb.) en iyi şekilde kullanarak çalışanlara yol gösteren, önderlik eden, çalıştıran, kısacası yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişidir.

□ Günümüzde yönetim açısından “yönetici” ve “lider” gibi iki kavramdan söz edilmektedir.

YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
Karmaşayla başa çıkmaz.	Değişimle başa çıkmaz.
Örgütlenme=Yönetim	İletişim=Liderlik
Denetim-Sorun=Çözme=Yönetim	Motivasyon=Liderlik
Otoriteye güven	İletişim ve iyi niyet önemli
Yüksek kariyere sahiptir	Her kademeden olabilir
Yasalar ve bürokrasi önemlidir	Yeni yaklaşımlar ve sonuç önemlidir

Yöneticinin Görevleri

- **Teknik** : Toplu beslenme ile ilgili teknik bilgi ve beceriye sahip olma.
- **Sosyal** : Personel vb. iş ortamındaki bireylerle iletişim görevi / becerisi.
- **Yönetimsel** : Yönetim ilkelerini uygulama görevi.

Yönetici Tipleri :

1. Otokratik Yönetici:
 - Sert, otoriter
 - görüş ve düşüncelere önem vermeyen

- 2.Sorumluluk almayan yönetici:
 - Her işi astlarına bırakan
 - neme lazımcı

3.Demokratik Yönetici:

- Astlarına danışan,
- Görüşlere önem veren

Yöneticide Olması Gereken Özellikler

1. Kişilik özellikleri :

- ✓ Sevilip, saygı duyulmalıdır.
- ✓ Dengeli olmalıdır.
- ✓ Dürüst ve adil olmalıdır.
- ✓ Hoşgörülü olmalıdır.
- ✓ Açık ve anlaşılır olmalıdır.
- ✓ Eleştiriye açık olmalıdır.
- ✓ Güler yüzlü ve samimi olmalıdır.
- ✓ Yetkisini yerinde ve doğru kullanmalıdır.
- ✓ Her yönden örnek olmalıdır.

2. Zeka ve yetenek :

- ✓ Daha zeki olmalıdır.
- ✓ Araştırma yeteneğine sahip olmalıdır.
- ✓ Çabuk ve doğru kararlar verebilmelidir.
- ✓ Yaratıcı olmalıdır.
- ✓ Yönetilenlerden daha fazla motive olmalıdır.

3. Personeli ile iletişimi :

- ✓ Yeterli düzey ve sıklıkta iletişim kurabilmeli,
- ✓ Zayıf ve güçlüleri fark etmeli,
- ✓ Takım ruhu oluşturabilmeli,
- ✓ Saygılı olmalı, yönetime katılımı sağlamalı,
- ✓ Personeli geliştirmeli,
- ✓ Başarısızlıktan çok başarıya önem vermeli,
- ✓ Dinlemesini bilmeli,
- ✓ Yetki devrinden kaçınmamalıdır.

Toplu Beslenme Sistemlerinde Yöneticilerin Karşılaşabileceği Sorunlar

- Dış kaynaklı sorunlar : Politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknik sorunlardır.
- İç kaynaklı sorunlar :
 - Yiyecek – içecek : Pahalılık, artık ve kayıplar, porsiyon kontrolünün sağlanamaması, suistimaller vb.
 - Personel : Personel açığı/fazlalığı, yetersiz yönlendirme/yönetim, personelin bireysel sorunları, işe devamsızlık vb.
 - Kayıplar.

Kayıplar :

- **İş gücü kaybı** : Yetersiz araç-gereç, yetersiz planlama, bilgi ve beceri yetersizliği, kalifiye personelden yeterince yararlanamama, gereksiz iş adımları vb. nedenlerle oluşur.
- **Materyal kayıpları** : Plansız satın alma, yanlış ve gereksiz kullanım, eski ve kullanışsız araç-gereç kullanımı vb. nedenlerle oluşur.
- **Zaman kayıpları** : Her aşamada işlem hataları, gecikmeler, ihmal, tüketici ile yetersiz/yanlış iletişim nedeniyle oluşur.
- **Kontrol** : Maliyet kontrolündeki yanlışlık ve yetersizlikler, menü yönetim ve denetiminin yapılmaması, fiziki alan/araç-gereç denetimsizliği, her aşamada kalite kontrolü yetersizliği, hijyen yönetim ve denetiminin yapılmaması gibi nedenlerle oluşur.

Sorun Çözme İlkeleri

1. Recete Modeli: Sorunlar birbirini izleyen adımlar şeklinde formüle edilirse kolay çözümlenebilir.

Bunun için sorun çözme aşamalarına dikkat etmek gerekir. Sorun çözme aşamaları :



2. Tanımlayıcı Model : Olması gerekeni değil, mevcut durumu ortaya koyan bir modeldir. Bu modele göre 2 tip karar verme şekli olabilir.

■ Basit karar verme:

- Daha önce yaşanmış sorunların çözümünde bu yöntem kullanılır.

■ İlk kez karşılaşılan bir sorunun çözümü:

- Çözüm dünya görüşünde yoksa alternatif çözüm yolları üzerinde tek, tek durulur.
- Her bir alternatif dünya görüşündeki kriterlerle karşılaştırılarak bunları tatmin edecek bir seçenek bulununcaya kadar çözüm aramaya devam edilir.

En iyi çözüm yolu/seçeneği hem yöneticinin gözünde değeri yüksek olan, hem de sorunu çözme olasılığı yüksek olan seçenektir.

ÜNİTENİN ÖZETİ

- Yönetimin çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlardan hareketle yönetimin pek çok özelliği bulunur.
- Yönetim durağan değil aktif bir süreçtir.
- Yönetim ile ilgili olarak tarihsel akış içerisinde ataerkil yönetim yaklaşımı ile başlayan ve günümüzde Stratejik Yönetime kadar uzanan bir süreç yaşanmıştır.

ÜNİTENİN ÖZETİ

- Yönetimin planlama, karar verme, organizasyon, koordinasyon, personel yönetimi, direktif verme, iletişim, motivasyon, bütçe yönetimi, performans yönetimi/denetim, kayıt tutma/raporlama gibi pek çok fonksiyonu vardır.

ÖDEV:

- TBH den müşteri memnuniyetini belirlemek için bir "TBS memnuniyet anketi " hazırlayın

