



Yöneticilerin, Aşçıların Yetkinliklerine Yönelik Beklentilerinin Değerlendirilmesi: Nevşehir Konaklama İşletmeleri Örneği (Evaluation of the Expectations of Executives for the Competencies of the Cooks: The Case of Nevşehir Accommodation Enterprises)

*Yusuf KARAKUŞ^a, Gökhan ONAT^b, Şule ARDIÇ YETİŞ^a

^a Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Nevşehir/Turkey

^b Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Nevşehir/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:
13.11.2018

Kabul Tarihi: 04.12.2018

Anahtar Kelimeler

Çalışan yetkinliği
Yönetici beklentisi
Kano Modeli
Analitik hiyerarşi süreci
Kapadokya
Konaklama işletmeleri

Keywords

Employee competence
Executive expectation
Kano Model
Analytic hierarchy process
Cappadocia
Accommodation enterprises

Öz

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin aşçıların yetkinliklerine yönelik olarak beklentilerinin değerlendirilmesidir. Bu çalışma, aşçıların sahip olması gereken yetkinliklerin değerlendirilerek hem çalışanların, hem de insan kaynakları yöneticilerinin kariyer planlarını şekillendirmesine yardımcı olması açısından önemlidir. Araştırmada nitel ve nicel yöntemler karma olarak kullanılmıştır. Çalışmada, konaklama işletmeleri yöneticilerinin, aşçıların yetkinliklerine yönelik beklentilerinin, Kano modeli ve Analitik Hiyerarşi Süreci bütünlük yöntemi ile değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kapsamı, Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yöneticileriyle sınırlanmıştır. Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır; (1) yöneticiler ile yüz yüze mülakatlar yapılarak (araştırmaya katılmayı kabul eden 26 yönetici ile) nitel analiz yöntemleriyle analiz edilmiş, (2) nitel analiz ile elde edilen bulgular doğrultusunda anket formu yardımıyla elde edilen veriler (anket formunu doldurmayı kabul eden 46 yönetici) Kano modeline entegre edilmiş Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda aşçıların yetkinliklerine yönelik ağırlıklandırmalar yapılarak bulgular yorumlanmıştır.

Abstract

The aim of this study is to evaluate the expectations of executives about the competencies of the cooks. This study is important in terms of helping employees and human resources managers to shape their career plans by evaluating the competencies that the cooks must have. Qualitative and quantitative methods were used as mixed methods. In this study, the expectations of the accommodation enterprises managers toward to cooks' competencies were evaluated by using the Kano model and Analytical Hierarchy Process integrated method. The scope of the study is limited to the executives of the accommodation enterprises in Nevşehir. The research consists of two stages; (1) face-to-face interviews with executives (with 26 managers who agreed to participate in the research) and analyzed by qualitative analysis methods, (2) in the light of the findings obtained by the qualitative analysis, the data obtained with the help of the questionnaire (46 managers who agree to fill out the questionnaire) were evaluated by the Analytic Hierarchy Process integrated to the Kano model. As a result of the evaluation, weightings were made for cooks' competencies and the findings were interpreted.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: ykarakus@nevsehir.edu.tr (Y. Karakuş)

Makale Künyesi: Karakuş, Y., Onat, G., & Ardiç Yetiş, Ş. (2018). Yöneticilerin, Aşçıların Yetkinliklerine Yönelik Beklentilerinin Değerlendirilmesi: Nevşehir Konaklama İşletmeleri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 299-321.

DOI: 10.21325/jotags.2018.311

GİRİŞ

Turizm sektörü, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC)'nin verilerine göre (2018) 108 milyondan fazla insanın çalıştığı, Dünya Turizm Örgütünün (WTO) verilerine göre 1 milyar 323 milyondan fazla insanın katıldığı ve 2016 yılında 1,2 trilyon doların harcandığı bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır (WTO, 2018). Bu denli büyük bir hacme sahip olan turizm sektörü, gelecekte de büyümeye devam edeceği yaygın bir tahmindir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından önemli ekonomik boyutları olan bu sektör, temelde, turistik amaçla seyahat eden bireylerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması olarak düşünülebilir. Turizme katılım amaçları ne olursa olsun, bu bireylerin en temel ihtiyaçlarından biri beslenme ihtiyacıdır. Bu anlamda gastronomi unsurlarının, turistlerin seyahatlerine yönelik toplam kalite algısı ve dolayısıyla memnuniyetleri üzerine ciddi etkileri vardır (Kivela ve Crofts, 2006). Bununla birlikte, bireyi seyahate iten temel unsurlar arasında gastronominin de olduğu gerçeğiyle yola çıkıldığında, gastronomi ile ilgili konuların ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yapısı gereği insan faktörünün oldukça yoğun olduğu düşünüldüğünde, turizm sektöründe gerçekleştirilen faaliyetlerin başarısında, çalışanların rolü oldukça önem arz eder. Çalışanların sergileyecekleri performans, tüketicinin memnuniyetinin oluşmasında etkili olan önemli unsurlardan biridir (Kyoon Yoo ve Ah Park, 2007). Çalışanların, işletmenin amaçlarına ulaştırabilecek düzeyde performans sergileyebilmesinin en önemli ön koşulu, işin gereği olan yetkinliklere sahip olmasıdır (Eren ve Onat, 2018). Bu nedenle yöneticiler, istihdam edecekleri çalışanların sahip olması gereken yetkinlikleri tespit etmeli ve bu yetkinliklere sahip olan çalışanı istihdam etmelidir (Wright, Gardner ve Moynihan, 2003). Ancak, emek yoğun bir sektör olan turizm ve dolayısıyla yiyecek ve içecek işletmeleri, kalifiye personel istihdamı noktasında yüksek iş gören devir hızı, yarı zamanlı çalışma ve yetersiz bilgi ve beceriye sahip çalışanlar gibi sorunlarla yüz yüzedir (Doğan ve Yeşiltaş, 2017 s. 251). Yöneticilerin beklentileri ile çalışanların sahip oldukları yetkinlikler arasında önemli bir farkın olduğu (Kamau ve Waudo, 2012) düşünüldüğünde, çalışan yetkinlikleri konusu, araştırılması gereken bir boşluk olarak karşımıza çıkar.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışanların yetkinliklerine yönelik olarak yöneticilerin beklentileri ele alınmıştır. Nevşehir İli'nde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan mutfak personelinin yetkinliklerine yönelik sorunlar nitel yöntemlerle tespit edilmiş ve bu sorunlar, yöneticilerin, aşçıların yetkinliklerine yönelik olarak beklentisi olarak varsayılmıştır. Çalışmada, aşçıların hâlihazırda sahip oldukları mesleki yetkinlikler kapsam dışı bırakılmış ve sadece yöneticiler tarafından yetersiz bulunan yetkinlik unsurları değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Literatür incelendiğinde, yöneticilerin, aşçıların yetkinliklerine yönelik olarak beklentilerini değerlendiren bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Aynı zamanda bu beklentilerin ağırlıklandırılmasında Kano modeli ile entegre edilmiş AHS yöntemi kullanılması sayesinde, çalışanların hangi alanlarda kendilerini öncelikli olarak geliştirmesi gerektiğine yönelik olarak bulgular elde edilmesi, sektör açısından önemli bir çıktı olarak karşımıza çıkmaktadır.

YAZIN TARAMASI

Yetkinlik kavramı hakkında yazılan çalışmalar incelendiğinde birçok tanıma yer verildiği gözlenmektedir. Bu çalışmada, literatürde yer alan tanımlar arasından en çok kullanılan tanımlara yer verilmiştir. Oxford sözlüğünde,

Competence terimi (ya da kelime türü olarak sıfat olan competent), “kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi vb. ne sahip olma durumu olarak tanımlanmaktadır” (Bayraktar, 2002: 32).

Yetkinlik, bir kavram olarak ilk kez 1957 yılında Selznick tarafından “ayırdedici yetkinlik” şeklinde, bir örgütü başarıya götüren temel faktörleri işaret eden süreci açıklamak için kullanılmıştır. Buna istinaden yetkinlik kavramı, 1990’da Prahalad ve Hamel’in “The Core Competence of The Corporation” adlı çalışmasında kullanımından sonra yetkinlik kavramının kullanım alanı yaygınlık kazanmıştır (Bayraktar, 2002).

Boyatzıs yetkinliği, kişinin etkili ve üstün performansla sonuçlanan işindeki özellikler şeklinde tanımlamaktadır (Boyatzıs, 1982). Üstün performans, iş hayatında düşük ve orta düzeyde performanstan sürekli olarak daha üstün performans sağlayan davranışlar bütünüdür. Bu davranışlar kişilerin standart görevleri ve sorumlulukları daha iyi bir performansla yerine getirilmesini sağlar (Schoonever, 2001).

Yetkinlik; çalışanların iş hayatı boyunca elde ettikleri bilgi, beceri ve tutumu iş performansını artırıcı bileşenler olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler; uzun vadede üstün performans şeklinde çalışanlarda psikolojik ve davranışsal nitelikler şeklinde gözlemlenebilir (McClelland, 1973).

Athey ve Orth’un (1999: 216) yetkinlik tanımlaması şu şekildedir; “yüksek performans ile ilgili olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları da içeren gözlenebilir performans boyutlarının bir setidir”. Çalışan Yetkinliği: yetkinlik bazlı çalışanların diğer çalışanlara göre üstün performans göstermesini sağlayan bilgi, beceri ve tutumların gözlemlenebilir davranışlara aktarılabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle yetkinlikler çalışanların işteki rolü ve sorumluluklarının üstün performansla yerine getirilmesini sağlayan, iş performansı ile direkt ilişkili, mevcut iş standartlarıyla değerlendirilebilen, eğitim faaliyetleriyle geliştirilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Spencer ve Spencer, 1993).

Yapılan bu tanımlamaya göre yetkinlikler aşağıdaki unsurları içermektedir (Mayatürk Akyol, 2011);

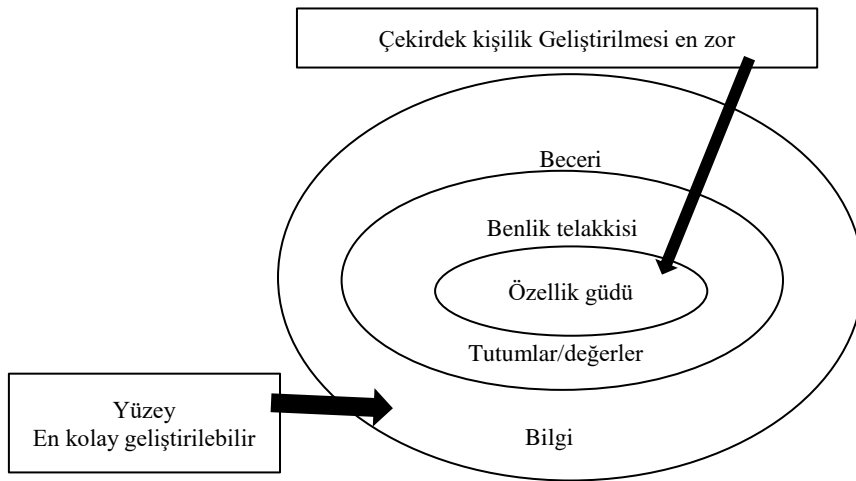
- Çalışanın işine yönelik performansı ile ilgili bilgi ve becerileri,
- Gelecek çalışmalarına yönelik olarak ihtiyacı olan bilgi ve becerileri,
- Performans düzeyi normalin üzerinde olan birey ya da iş takımlarının en iyi bilişsel ya da davranışsal faaliyetleri,
- Örgütsel performansın artışına olanak sağlayacak süreç yetkinlikleri,
- Rekabette üstünlük sağlamaya olanak sağlayabilecek yetkinlikler.

Literatürden hareketle, yetkinlik konusu çoğunlukla yöneticilerin taşıması gerektiği yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik açıklarının ortaya çıkarılması ve bu açıkların tamamlanmasına ilişkin öneriler üzerine kurulmuştur (Agut ve Grau, 2002; Agut vd., 2003; Cardy ve Selvarajan, 2006; Govendar ve Parumasur, 2010; Ashkezari ve Aeen, 2012; Ünal, 2013). Dolayısıyla yetkinlik kavramı daha ziyade yöneticinin taşıması gereken bir nitelik gibi düşünülmektedir. Ancak bir işletmenin başarısı tüm çalışanların taşıdığı yetkinliklere göre değişmektedir. Bu noktada bir yöneticinin asıl görevlerinden biri, çalışanlarını yönetebilmek ve onların taşıdığı yetkinliklere göre onları geliştirebilmektir.

Yetkin bir yöneticinin, çalışanlarının memnuniyet ve bağlılıklarının, sorumlu oldukları birimin performans düzeyinin ve yüksek kalitesinin bir bileşimi sağlayabilecek maharete sahip olması gerekir. Nitekim, yetkin bir yönetici; çalışanlarını güdüleme, onlara danışmanlık etme, bilgi düzeylerini arttırma, yetkinliklerini belirleme ve yetkinliklerini geliştirme gibi faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için çaba harcar. Bu çabaların çıktılarının elde dilmesinin uzun dönemde gerçekleşebileceği de bilinmesi gereken başka bir gerçekliktir (Çetinkaya ve Özutku, 2010).

Yöneticilerin temel görevlerinin arasında yer alan, çalışanların yetkinlerinin belirlenmesi ve bu yetkinliklerin geliştirilmesi sürecinde Spencer ve Spencer'ın yüzey ve temel yetkinliklerini göz ardı edilmemelidir. Spencer ve Spencer (1993:9)'a göre yetkinlikler "kişilerin temel özellikleridir ve kişilerin değişik durumlara uyarlanabilen, belli bir süre boyunca devam eden düşünme ve davranış biçimlerine" işaret eder. Yetkinliğin beş tip özelliği vardır, bu özellikler Şekil 1'de gözlenmektedir:

Şekil 1: Spencer ve Spencer'ın Yüzey ve Temel Yetkinlikleri



Kaynak: Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance, Canada: John Wiley&Sons.

Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere Spencer ve Spencer 1993'te yapmış oldukları çalışmada yetkinlikleri geliştirilme zorluklarına göre üçe ayırmıştır. Bu şekilde yetkinlikler dıştan içe doğru gidildikçe geliştirilme olanakları zorlaşmaktadır. Bu şeklin en dış kısmında bilgi ve beceri yer almaktadır, bu unsurlar eğitim ve gelişim uygulamaları ile kolayca geliştirilebilir. İkinci kısımda benlik telakkisi ve tutumlar/değerler yer almaktadır. Bu unsurlar çalışanlarla özdeşleştiği için değiştirmek ve geliştirmek zaman ve maliyet açısından işletmeye bilgi ve becerinin geliştirilmesi için harcanan zaman ve maliyetten daha fazla olacaktır. Şeklin ortasında yer alan son unsur ise özelliştir. Bu unsur çalışanların çekirdek kişilik dedikleri unsurdur ve geliştirilmesi en zor ve maliyetli unsurdur (Spencer ve Spencer, 1993).

Yetkinlik alanında yapılan yazın taraması sonucunda temel olarak ele alınan beş faktör öne çıkmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993: 11; Kordon, 2006; Yetkin, 2006; Biçer ve Düztepe, 2003:14; Heromi, Usop, Mughal ve Channa, 2016; Shippmann ve diğerleri, 2000; Horng ve Wang, 2003; Eren ve Onat, 2018). Bunlar; bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performanstır.

Bilgi: Yetkinliğin en temel koşullarından biri yeterli düzeyde bilgi sahibi olunması gerekliliğidir. Örneğin, aşçının hijyen konusunda yetkin olabilmesi için hijyen kurallarına ilişkin bilgisinin olması gerekir. Bu bilgi, deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi, eğitim yoluyla da kazanılabilir (Kordon, 2006).

Beceri: “Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet şeklinde tanımlanmaktadır” (Türk Dil Kurumu, 2018). Beceri, bireyin doğuştan sahip olabileceği bir unsur olabileceği gibi, sonradan deneyimin etkisiyle yaşayarak da kazanılabilir. Kişi, yapısı gereği başkalarıyla birlikte uyum içinde çalışabilme yeteneğine sahip olabilir ya da zaman içinde kazanabilir. Eğer böyle bir yeteneği varsa ya da sonradan edinmişse bu kişinin takım çalışmasına yatkın olduğu söylenebilir (Kordon, 2006).

Tutum: “Belirli birtakım kişi, nesne ve olaylara karşı sürekli olarak aynı biçimde davranmamıza neden olan öğrenilmiş bir eğilim” olarak tanımlanan (Türk Dil Kurumu, 2018) tutum, bireyin o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öge olarak karşımıza çıkar. Örneğin, bir aşçının kalite ve kontrol konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve bilgiyi kullanabileceği beceriyi kazanmış olması, kalite ve kontrol konusunda yetkinleşmesi için yeterli olamayabilir. Çünkü bilgi ve becerisini gözlemlenebilir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir (Yetkin, 2006) ve bu dönüşümde tutum oldukça önemlidir.

Gözlemlenebilir Davranış: Yetkinliğin değerlendirilebilmesi için gözlemlenebilir davranışlar haline dönüşmesi gerekmektedir. Yetkin olabilmek için sadece bilgi sahibi olmak yeterli değildir. Bilginin yanında bir işi yapabilme yeteneğine sahip olmak da gerekmektedir. Bunların dışında kişide o işi yapma isteği, eğilimi de olmalıdır. Böylece yetkinlik, “gözlemlenebilir davranışa” dönüşür (Biçer ve Düztepe, 2003:14).

Üstün Performans: Yetkinliklerin kullanılması sonucunda oluşacak sonuçların ortalama değerlerden ve performanstan daha fazla olması gerekmektedir. Yani bir iş için gerekli olan bilgi ve becerinin tutarlılık gösterecek biçimde gözlemlenebilir davranışlara dökülmesi sonucunda üstün performans oluşacağı ön görülmektedir. Davranışlara dönüştürülen yetkinlikler karar mercileri tarafından denetlenebilir ve kontrol edilebilir hale geleceği için sahip olunan yetkinliklerin faydaları daha net ortaya konulmuş olacaktır. Ölçülebilen yetkinlik geliştirilebilir ve kişiden kişiye aktarılabilir (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yetkinlikler belirlenerek ve geliştirilerek işletmelere, çalışanlara, yöneticilere ve sermaye ortaklarına bir takım faydalar sağlayacaktır. Bu faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Güvence Sağlama: çalışanın yetkin olması, iş güvenliği konusunda yeterli olması anlamına gelir ve yöneticinin de işgücüne güvenmesini sağlar (Biçer ve Düztepe, 2003).
- Yükselen Performans Grafiği: Yetkinlikler, normalin üzerinde performans gösterilmesine yönelik kazanımlar sağladığı için, çalışanların ulaşabilecekleri hedef belirlemek nispeten daha kolaydır. Bu da herkesin performans düzeyini artırmaktadır (Lucia ve Lepsinger, 1999).

- Rekabet Silahı: Rekabet edilebilirliğin önemli unsurlarından biri olan personelin niteliğinin artırılması işletmeler arası rekabet avantajı sağlayacaktır (Güneren Özdemir ve Yılmaz, 2016; Biçer ve Düztepe, 2003:13).
- Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi: Yetkinliğe sahip kişinin o işe yerleştirilmesi performans artışına neden olmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003:19).
- Görevlerde net olma: İşletmelerin genel gelişimine yönelik gerekli faaliyetlerin net olarak bilinmesini sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003).
- Örgüt dili: Yetkin çalışanlar sayesinde, işletme içinde ortak bir dil oluşturulabilir. Hem bireysel olarak, hem de iş takımları düzeyinde aynı standartta analizlerin gerçekleşmesi ve bunların sistematik hale getirilmesi, kuruma ek bir fayda sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003).

Emek yoğun bir sektör olan turizmde yer alan turizm işletmelerinin çalışan verimliliğini ve dolayısıyla işletmenin karlılığını artırmak için yapılması gereken en önemli işlerden birisi, uygun insanı uygun işe yerleştirmektir. Turizm işletmelerinin bunu yapabilmesi, işin gerektirdiği yeteneklere, eğitim, bilgi ve deneyime sahip çalışanların seçilmesiyle mümkün olabilecektir (Buyruk ve Kızılay, 2016: 109). Çalışanların yetkinlikleri, işletmenin başarısında ve tüketicilerin gözünde çizdiği imajının gelişmesinde önemli bir konudur. Bu çalışma, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gelir getiren departmanlardan biri olan mutfak bölümünde çalışanların yetkinliklerine yönelik olarak yöneticilerin beklentilerin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Literatür incelendiğinde, yöneticilerin aşçıların yetkinliklerine yönelik beklentilerin değerlendirilmesi amacıyla yürütülmüş çalışmaya rastlanmamıştır. İnsan faktörü, oldukça yoğun ve amaçlara ulaşmada kritik nokta oluşturduğu turizm sektöründe, aşçıların yetkinlikleri de oldukça önemli olduğu bilinen bir gerçektir (Doğan & Yeşitaş, 2017 s. 251). Özellikle gastronomi ve turizm ilişkisi (Hjalager ve Richards, 2002) ele alındığında, aşçıların yetkinliklerinin önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında, Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde istihdam edilen aşçıların yetkinliklerine yönelik bir değerlendirme yapılmıştır.

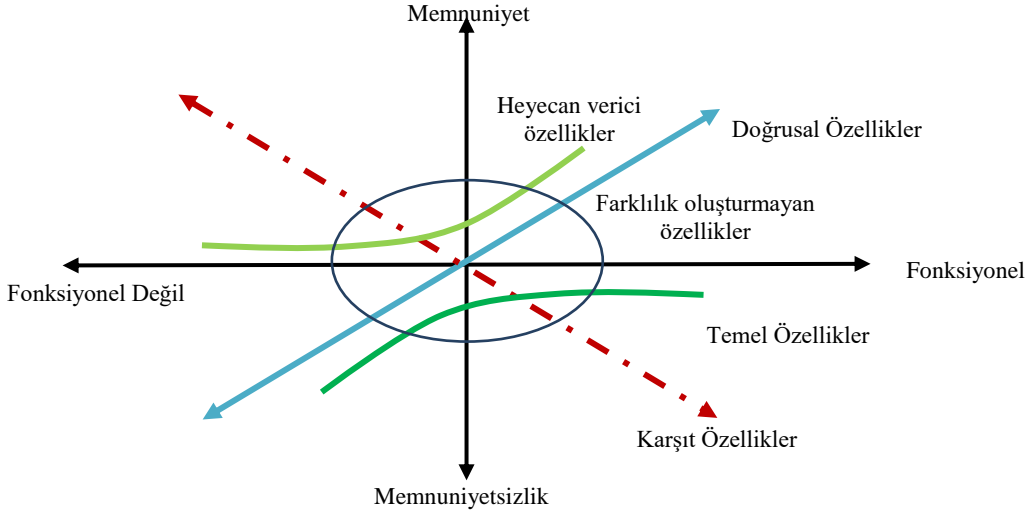
YÖNTEM

Araştırmada nitel ve nicel yöntemler karma olarak kullanılmıştır. Çalışmada, işletme yöneticilerinin, aşçıların yetkinliklerine yönelik beklentilerinin, Kano modeli ve Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) bütünleşik yöntemi ile değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Kano modeli, Prof. Noriaki Kano tarafından, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını sınıflandırmak için geliştirilmiştir (Shahin, 2004). Tüketicilerin, satın alma yoluyla elde etmeyi planladığı faydanın düzeyinin maksimizasyonunu esas alan bir araç olarak karşımıza çıkar. Bunu yaparken, aynı zamanda maliyet ve zarar toplamlarının da en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu sayede mükemmelliğin elde edilmesi amaçlanır. Mükemmelliğin formül haline getirilmiş hali aşağıdaki gibidir:

$$Mükemmellik = \frac{\sum \text{fayda}}{\sum \text{maliyet} + \sum \text{zarar}}$$

Kano modeli, ürün özelliklerini, tüketicinin algılarına yönelik olarak sınıflandırma yoluyla, tasarım aşamasında, karar vericiler için öncelik ağırlıklandırmaları yapabilmeye imkân sağlar. Şekil 2’de, kano modelinin bu sınıflandırması gösterilmektedir (Meng, Wei ve Meng, 2016).

Şekil 2: Kano Modeli Grafiği



Kaynak: Meng, Q., Wei, X., & Meng, W. (2016). A Decision Method to Maximize Service Quality under Budget Constraints: The Kano Study of a Chinese Machinery Manufacturer. *Scientific Programming*, 1–12.

Şekil incelendiğinde, yatay eksen, mal ya da hizmetlerin kalitesiyle ilgili özelliklerinin, tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik başarı düzeyini göstermektedir. Bu eksen üzerinde, soldan sağa doğru ilerlendikçe mal ya da hizmet özelliklerinin müşteri ihtiyaçlarını daha fazla karşıladığını görebiliriz.

Grafiğin dikey eksenine ise, mal ya da hizmetlerin kalitesine ilişkin özellikleri ile ilgili, müşteri memnuniyet düzeyini ortaya koymaktadır. Dikey eksen boyunca ne kadar yukarıya doğru hareket edilirse, tüketici memnuniyeti düzeyinin o kadar yüksek olduğunu, ne kadar aşağıya doğru gidilirse, tüketicilerin memnuniyetsizliğinin o düzeyde yüksek olduğunu görebiliriz.

Kano modeli grafiği (Şekil 2) kullanılarak, tüketicilerin mal ve hizmetlere olan istek ve ihtiyaçlarının bir sınıflandırmasını yapmak mümkündür. Bu sınıflandırmaya göre, önem derecesi baz alınarak altı başlık altında incelenmesi doğru olacaktır. Bu başlıklar şu şekilde sıralanabilir (Iqbal, Saleem ve Ahmad, 2015; Kelesbayev, 2014; Matzler ve Hinterhuber, 1998; K. C. Tan ve Shen, 2000; Kay C. Tan ve Pawitra, 2001):

1. Temel ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar, mal ya da hizmetin temel kriterleridir. Bunun bir sonucu olarak, bu ihtiyaçlar, işletmeler için oldukça önemlidir. Bu ihtiyaçların, satın alınacak olan mal ya da hizmetin sahip olduğu özellikler tarafından karşılanamaması, tüketicinin satın alma davranışını sergilememesi gibi bir duruma neden olabilir. Eğer, bu ihtiyaçlar, mal ya da hizmette yoksa, müşteriler son derece memnuniyetsiz olurlar. Ancak, tüketiciler, bu ihtiyaçlarının, bahsi geçen ürünle karşılanacağı kanaatine varsalar bile, memnuniyet düzeyleri bu durumdan çok fazla etkilenmeyecektir. Başka bir deyişle, bu ihtiyaçlar sadece müşteri memnuniyetsizliğini engeller. Çünkü mal ya da hizmetin üzerinde bulunması gereken ve müşteriler tarafından zaten mal ya da hizmetin üzerinde bulunacağı varsayılan ihtiyaçlardır. Dolayısıyla, bu tip ihtiyaçlar, daha çok müşteri şikâyetlerinden öğrenilmektedir. Örnek

vermek gerekirse, deniz ürünleri restoranında çalışacak bireyin deniz ürünleri pişirmeye yönelik yetkin olması gerekir. Bunu yapabiliyor olması, yöneticiler açısından çok memnun edici bir durum olmayacaktır, çünkü bunu yapabiliyor olması gerekir.

2. *Beklenen ihtiyaçlar*: Müşteri memnuniyeti düzeyi, bu tür ihtiyaçların karşılanma düzeyi ile doğru orantılıdır. İhtiyaçların karşılanma seviyesi yüksek olması, müşteri memnuniyetinin de yüksek seviyede olmasını sağlamaktadır, ya da tam tersidir. Bu ihtiyaçlar, genellikle müşteriler tarafından açıkça talep edilmektedir. Diğer bir deyişle, bir müşteriye, o maldan ya da hizmetten ne beklediği sorulduğunda alınan cevaptır. Müşterinin maldan ya da hizmetten beklediği temel performanstır diyebiliriz.

3. *Çekici ihtiyaçlar(heyecan verici ihtiyaçlar)*: Bunlar, müşterilerin maldan ya da hizmetten beklediklerinin ötesinde olan ihtiyaçlardır. Dolayısıyla, tüketici memnuniyeti üzerinde etkisi en yüksek olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, tüketiciler tarafından açıkça dile getirilmezler ve beklenmezler. Bu ihtiyaçların karşılanması daha fazla müşteri memnuniyeti sağlar. Karşılanmaması ise müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaz. Örneğin, bir otomobil kullanıcısı açısından, otomobilin yakıt tüketiminin 100 kilometrede 2 litre olması çok yüksek memnuniyet sağlayabilecekken, bu tüketimin diğer araçlarla benzer olması durumunda çok büyük memnuniyetsizlik yaşamayacaktır. Bu özellikler, ürüne farklılık katar ve rekabet üstünlüğü sağlar.

Bu temel kategorilerin dışında, kayıtsız, zıt ve şüpheli olmak üzere üç farklı ihtiyaçlar da vardır. Bunlar gerçek müşteri ihtiyaçları olmadıkları için karakteristikler olarak da ifade edilebilir (Tontini, 2007).

4. *Kayıtsız ihtiyaçlar*: Müşteri, mal ya da hizmetlerin tüketiminden elde ettiği, ancak memnuniyet düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilemediği ihtiyaçlardır. Başka bir deyişle, ürünün bu ihtiyaçları karşılayacak özelliklerinin olması ya da olmaması tüketici tarafından çok umursanmaz.

5. *Zıt ihtiyaçlar*: Bu ihtiyaçlar, müşterilerce, üründe olmasını diledikleri ve de aynı zamanda tam zıttını da bekledikleri gereksinimlerdir. Örneğin, bir çalışanın hızlı çalışması istenen bir özellik olabilir. Ancak, yavaş pişirilmesi gereken bir yemek söz konusu olduğunda bu özelliğin tam tersi istenilebilir.

6. *Şüpheli ihtiyaçlar*: Bu tip ihtiyaçlarda, ya soru yanlış ifade edilmiştir, ya müşteri tarafından yanlış anlaşılmıştır ya da mantıksız bir cevap verilmiştir.

Literatür incelendiğinde Kano modelinin hizmet sektöründe belirli amaçlar doğrultusunda kullanılmakta olduğunu görmekteyiz. Bilgili, Yağmur ve Yazarkan, (2012) bir etkinliğin verimliliğini arttırmaya yönelik olarak yaptıkları çalışmada tüketicilerin beklentilerini sınıflandırmak için Kano modelini kullanmışlardır. Korkmaz (2013) havayolu işletmelerine yönelik olarak müşteri beklentilerini ölçmek için Kano Modeline başvurmuştur. Değer (2012) ise, Kano modelini, kalite fonksiyon göçerimi yöntemi kullanırken hizmet kalitesi ölçümünde müşteri ihtiyaçlarını analiz etmek ve sınıflandırmak için kullanmıştır. Mikulić ve Prebežac (2011) yaptıkları çalışmada kaliteye yönelik özelliklerin sınıflandırılmasında kano modelinin kullanımını amaçlamıştır. Kano modeli, araştırmalarda temel yöntem olarak kullanılabilir gibi (Karakuş ve Çoban, 2018), kalite fonksiyon göçerimi gibi farklı yöntemlere entegre edilerek

de kullanılmaktadır (Baki ve diğeri, 2009; Bayraktaroğlu ve Özgen, 2008; Chang ve Chen, 2011; Doğan ve Karakuş, 2014; Karakuş ve Kalay, 2017; Kay C. Tan ve Pawitra, 2001).

Bu çalışma kapsamında, Nevşehir destinasyonunda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan mutfak personeli ele alınmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında, aşçıların yetkinliklerine yönelik olarak yönetici beklentilerinin tespit edilmesi için yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşme talebini kabul eden 26 yöneticiden (mutfak departmanına yönelik yöneticisi bulunmayan kurumlarda işletme yöneticileri katılımcı olarak ele alınmıştır) elde edilende edilen veriler, içerik analizi yapılarak kategorize edilmiş ve ifadeleştirilmiştir. Bu noktada asıl elde edilmek istenen bilgi, bölgede faaliyet gösteren aşçıların yetkinliklerine yönelik sorunların neler olduğudur. Ortaya çıkan bu sorunlar, aynı zamanda yöneticilerin aşçılardan beklediği yetkinlik unsurlarıdır. Yöneticilerin aşçıların yetkinliklerine yönelik beklentileri Tablo 1’de gösterilmektedir:

Tablo 1: Yöneticilerin Aşçıların Yetkinlikleri Açısından Beklentileri

Bilgi	Aşçının, mutfak departmanı dışında, diğer departmanlar hakkında da bilgisinin olması gerekir.	B1
	Aşçının, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisinin olması gerekir.	B2
	Aşçının, farklı mutfak kültürleri arasındaki farklılıkları algılayabilmesi gerekir.	B3
	Aşçının, kendi yetkinliğinin düzeyi hakkında farkındalık sahibi olması gerekir.	B4
	Aşçı, görev tanımını bilmelidir.	B5
Beceri	Aşçı, takım çalışmasına uygun olmalıdır.	B6
	Aşçı, müşterilere karşı empati kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır.	B7
	Aşçı, zamanı iyi kullanabilmelidir.	B8
	Aşçı, gerektiğinde inisiyatif alabilmelidir.	B9
	Aşçı, özel hayatı ile iş hayatını ayırabilmelidir.	B10
Tutum	Aşçı, kendini geliştirmeye yönelik istekli olmalıdır.	B11
	Aşçı, yeni şeylere açık olmalıdır.	B12
	Aşçı, mesleğini benimsemelidir.	B13
	Aşçı, bu mesleği geçici olarak görmemelidir.	B14
Gözlemlenebilir Davranış	Aşçı, uyarıları dikkate almalıdır.	B15
	Aşçı, örgüt içi eğitimlerden faydalanabilmelidir.	B16
	Aşçı, hijyen kurallarına dikkat etmelidir.	B17
	Aşçı, kişisel bakımına dikkat etmelidir.	B18
Üstün Performans	Aşçı, hızlı çalışmalıdır.	B19
	Aşçının yemekleri zamana göre farklı kalite ve lezzette olmamalıdır.	B20
	Aşçıların detayları dikkate alabilmelidir.	B21

Yöneticilerin aşçıların yetkinliklerine yönelik beklentilerinin değerlendirilme aşaması, kano modeli ile yapılmıştır. Genel olarak turizm faaliyetlerinin, özelde ise mutfak departmanlarının başarı şartlarından biri, çalışanların yetkinliklerinin en uygun düzeyde olmasıdır. Bu noktada, Kano modelinin araştırmacılara sağlayacağı üstünlük, çalışan yetkinliklerine yönelik beklentilerin değerlendirilmesi, kategori edilmesi ve önem derecesine göre ağırlıklandırılmasıdır. Şu bir gerçektir ki, bütün beklentilerin karşılanması, başka bir deyişle, çalışanların yetkinlikler açısından kusursuz olması pek mümkün değildir. Bunun sebeplerinden biri, kaynakların bütün yetkinlik unsurlarının geliştirilmesine yetmeyebileceğidir. Örneğin, bir çalışanın, yetkinliklerini geliştirmesine yönelik kullanacağı en önemli kaynaklardan bir zamandır. Ancak zaman, çalışanın mesleğiyle ilgili bütün bilgileri öğrenme, ihtiyaç duyulabilecek bütün lisanlara hakim olma ya da bilgileri doğrultusunda becerilerini geliştirme gibi kazanımların tamamı için oldukça sınırlı kalabilecektir. Kusursuz bir yetkinliğin ortaya çıkmasına engel olabilecek başka bir sebep

ise, çalışanların yetkinliklerini arttırmak için kullanacakları kaynakların, mesleki olmayacak olan yatırım ya da harcamaları ile çatışabilmesi durumudur. Başka bir deyişle, birey, para, zaman gibi kaynaklarının tamamını mesleki olarak kendini geliştirmek için harcaması mümkün değildir. Kano Modeli kullanılarak elde edilecek ağırlıklandırmalar araştırmacılara bu açıdan fayda sağlayabilecektir. Yapısı gereği Kano Modeli, ortaya çıkabilecek olan çatışmaları dikkate alarak optimum ağırlıklandırmayı sağlayabilecek bir yöntemdir. Diğer yandan bakıldığında ise, ortaya çıkacak olan ağırlıklandırma sayesinde işe nereden başlanması gerektiği sorusuna cevap olabilmektedir.

Kano Modeli, belirli ifadelerin, ya da ürün özelliklerinin olumlu ve olumsuz açılardan katılımcılar tarafından değerlendirilmesi şeklinde olmaktadır. Bu sayede, elde ettiğimiz fayda, ürüne yönelik olarak, belirli özelliklerin var olması ya da olmaması durumunda ortaya çıkan farktır. Tam olarak bu fark sayesinde, belirtilen özelliğin olması ya da olmaması durumunun, memnuniyeti ne düzeyde etkileyebileceği sorusuna yanıt bulabilmekteyiz. Örneğin, bir otel odasında televizyonun olması memnuniyeti çok fazla arttırmayacakken, televizyon olmaması durumda ise memnuniyetsizlik çok fazla olabilecektir. Başka bir örnek vermek gerekirse: otel odasında ücretsiz masaj imkanının bulunduğu, ziyaretçinin memnuniyetini yüksek düzeyde arttırabilecekken, olmaması durumda memnuniyeti o düzeyde aşağıya çekilmeyecektir.

Yöneticilerin açılırların yetkinliklerine yönelik beklentileri, kano modeli açısından olumlu ve olumsuz ifadelerle dönüştürülmüş ve anket formu haline getirilmiştir. Aşağıda Tablo 2’de, olumlu ve olumsuz ifadeleri mevcuttur.

Tablo 2: Kano Modeli İçin Oluşturulan Olumlu ve Olumsuz İfadeler

Olumlu İfadeler	Olumsuz İfadeler
Aşçının, mutfak departmanı dışında, diğer departmanlar hakkında da yeterli bilgisinin olması	Aşçının, mutfak departmanı dışında, diğer departmanlar hakkında bilgisinin yetersiz olması
Aşçının, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisinin olması	Aşçının, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisinin olmaması
Aşçının, farklı mutfak kültürleri arasındaki farklılıkları algılayabilmesi	Aşçının, farklı mutfak kültürleri arasındaki farklılıkları algılayamaması
Aşçının, kendi yetkinliğinin düzeyi hakkında farkındalık sahibi olması	Aşçının, kendi yetkinliğinin düzeyi hakkında farkındalık sahibi olmaması
Aşçının, kendi görev tanımını bilmesi	Aşçının, kendi görev tanımını bilmemesi
Aşçının, takım çalışmasına uygun olması	Aşçının, takım çalışmasına uygun olmaması
Aşçının, müşterilere karşı empati kurabilme yeteneğine sahip olması	Aşçının, müşterilere karşı empati kurabilme yeteneğine sahip olmaması
Aşçının, zamanı iyi kullanabilmesi	Aşçının, zamanı iyi kullanamaması
Aşçının, gerektiğinde, inisiyatif alabilmesi	Aşçının, gerektiğinde, inisiyatif alamaması
Aşçının, özel hayatı ile iş hayatını ayırabilmesi	Aşçının, özel hayatı ile iş hayatını birbirine karıştırması
Aşçının, kendini geliştirmeye yönelik istekli olması	Aşçının, kendini geliştirmeye yönelik isteksiz olması
Aşçının, yeni şeylere açık olması	Aşçının, yeni şeylere açık olmaması
Aşçının, mesleğini benimsemesi	Aşçının, mesleğini benimsememesi
Aşçının, bu mesleği geçici olarak görmemesi	Aşçının, bu mesleği geçici olarak görmesi
Aşçının, uyarıları dikkate alması	Aşçının, uyarıları dikkate almaması
Aşçının, örgüt içi eğitimlerden faydalanabilmesi	Aşçının, örgüt içi eğitimlerden faydalanamaması
Aşçının, hijyen kurallarına dikkat etmesi	Aşçının, hijyen kurallarına dikkat etmemesi
Aşçının, kişisel bakımına dikkat etmesi	Aşçının, kişisel bakımına dikkat etmemesi
Aşçı, hızlı çalışabilmesi	Aşçı, yavaş çalışması
Aşçının yemekleri zamana göre farklı kalite ve lezzette olmaması	Aşçının yemekleri zamana göre farklı kalite ve lezzette olması
Aşçının detaycı olması	Aşçının detayları fark edememesi

Konaklama işletmelerinde görev yapan otel yöneticileri ve mutfak yöneticilerinden oluşan 46 katılımcıya uygulanan anket formundan elde edilen veriler Kano Modeli değerlendirme tablosuna göre analiz edilerek frekansları alınmıştır. Olumlu ve olumsuz ifadelerin değerlendirilmesi sonucunda yetkinliklerin içinde bulunacağı kategoriler şu şekildedir: Temel Özellikler (M), Beklenen Özellikler (O), Heyecan verici Özellikler (A), Fark yaratmayan (Sıradan) özellikler (I), Zıt özellikler (R), Şüpheli özellikler (Q).

Her bir katılımcının verdiği yanıtlar doğrultusunda, her bir ifadenin hangi kategoride yer alacağı tespit edilmiştir. Bu kategorizasyonun gerçekleştirilmesine yönelik olarak oluşturulan değerlendirme Tablo 3'te verilmiştir (Delice, Güngör, 2008: 196):

Tablo 3: Kano Modeli Değerlendirme Tablosu

		Olumsuz ifadeler için				
		Beklentilerimi fazlasıyla karşılar	Öyle olmasını beklerim	Fark etmez	Beklentilerimi karşılamaz ama idare edebilirim	Beklentilerimi hiç karşılamaz
Olumlu ifadeler için	Beklentilerimi fazlasıyla karşılar	Q	A	A	A	O
	Öyle olmasını beklerim	R	I	I	I	M
	Fark etmez	R	I	I	I	M
	Beklentilerimi karşılamaz ama idare edebilirim	R	I	I	I	M
	Beklentilerimi hiç karşılamaz	R	R	R	R	Q

Kaynak: Chang, K.-C. ve Chen, M.-C. (2011). Applying the Kano model and QFD to explore customers' brand contacts in the hotel business: A study of a hot spring hotel. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(1), 1–27; DELICE, E. K.; GÜNGÖR, Z. Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması. In: Akademik Bilişim 2008, pp: 195

Tablo 3 incelendiğinde kategorizasyonun nasıl yapıldığı görülmektedir. Örneğin bir özelliğin yönetici açısından heyecan verici bir özellik olabilmesi için, özelliğin olmadığı bir durumda bundan rahatsız olmazken, var olduğu durumda beklentilerin fazlasıyla karşılanması gerekir. Eğer yönetici, özelliği var olduğu durumda, bu duruma normal bakıyor ve olmadığı durumda da bundan rahatsız oluyorsa bu özelliği temel özellikler kategorisine dâhil etmek gerekir. Belli bir özelliğin olması ya da olmaması arasında, beklentinin karşılanması ya da karşılanmaması arasında herhangi bir fark oluşmuyorsa, bahsedilen özelliğin fark yaratmayan özellikler kategorisine dâhil edilmesi uygun olacaktır. Bazı durularda da bu özellikler zıt yönlü bir etki yaratabilmektedir. Örneğin, otomobil tercihinde aracın içine az ses alması bazı bireyler için rahatsız edici bir durum olabilirken, spor otomobil seven bir birey için tercih sebebi olabilmektedir. Bu nedenle, böyle bir durumun gerçekleşebilme durumu, turizm sektörü açısından da oldukça muhtemel bir durum olarak karşımıza çıkar.

Kano Modeli ile oluşturulan kategoriler ve ifadelerin, bu kategorilerdeki frekanslarının nihai bir ağırlıklandırılmaya dönüştürülmesi için, bahsi geçen kategorilerin AHS yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılması gerekmektedir. Thomas

L. Saaty (2003) tarafından geliştirilen bu yöntemin uygulanması için elde edilen veriler, ikili karşılaştırmalar yolu ile elde edilmektedir. Bütün ifadeler, kriterler göz önünde tutularak tek tek kendi aralarında ikili karşılaştırmalara tabi tutulurlar. Her bir değişkenin kendi aralarında ikili karşılaştırmalara tabi tutulması, verilen yanıtların tutarlılığının daha güvenilir olmasına katkı sağlamaktadır. Karşılaştırmaların yapılmasında Saaty tarafından oluşturulmuş 9'lu ölçek (Tablo 4) kullanılır ve bu ölçekteki nicel ağırlıklar yardımıyla yargılar sayısal hale dönüştürülerek ikili karşılaştırma matrisleri elde edilir (aktaran Berrittella, La Franca, Zito, 2009).

Tablo 4: AHS'de Kullanılan İkili Karşılaştırma Ölçeği

Değer	Değerlerin ölçek olarak karşılıkları
1	Karşılaştırılan ifadeler eşit derecede önemli
3	Karşılaştırılan ifadelerden biri diğerine göre çok az düzeyde daha önemli
5	Karşılaştırılan ifadelerden biri diğerine güçlü bir şekilde önemli
7	Karşılaştırılan ifadelerden biri diğerine göre çok güçlü bir düzeyde önemli
9	Karşılaştırılan ifadelerden biri diğerine göre mutlak düzeyde önemli
2,4,6	Ara değerler

Kaynak: Berrittella, M., La Franca, L., ve Zito, P. (2009) An Analytic Hierarchy Process For Ranking Operating Costs of Low Cost and Full Service Airlines. Journal of Air Transport Management, 15(5): 251

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Matris incelendiğinde, değerlerin a_{ij} şeklinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, K_i (i-inci kriter) ile K_j 'nin (j-inci kriterin) karşılaştırılmasına yönelik olarak sayısal yargıları ifade eder. Örnek olarak, a_{12} değeri, K_1 ile K_2 'nin karşılaştırılmasıyla elde edilen bir değerdir. Bu kısımda, matrise ait temel köşegen üzerinde bulunan $a_{11}, a_{22}, \dots, a_{nn}$ unsurlarının değeri 1'dir ve ayrıca $a_{ij}=1/a_{ji}$ şeklindedir.

Öncelik değerinin bulunabilmesi için öncelikle matrislerin her bir sütununun toplamı alınır. Bir sonraki işlem ise, matris bünyesinde bulunan her bir elemanın, yer aldığı sütundaki değerlerin toplamına bölünmesi şeklindedir. Yapılan işlem sonucunda her bir sütunun toplamın 1 olması gerekir. Matrisinin içindeki her bir elemanın sıfır (0) ile bir (1) arasında yer alan bir değerleri teşkil etmesi sağlanır. Bir başka deyişle matris, normalize edilmiştir. Normalizasyon yapılarak ortaya çıkartılan matristeki satırların tek tek ortalaması hesaplanır. Hesaplanan bu ortalama değerler, sütunlar halinde matrisleri oluşturur ve her bir kriterle ifade edilen öncelikli değerleri (ağırlıkları) göstermektedir. Aşağıdaki W matrisi, önem değerlerini ifade eden $n \times 1$ tipindeki sütun matristir.

$$W = [w_{ij}] = \begin{bmatrix} w_{11} \\ w_{21} \\ \vdots \\ w_{n1} \end{bmatrix}$$

Başka bir deyişle, her bir satırın ortalama değerleri, bağlı bulunduğu kriterin öncelik değeridir. Kriterlere yönelik ortaya çıkan ağırlıklar ya da diğer bir ifade ile öncelik değerleri baz alınarak kendi içinde sıralama yapılır. Sıralamaya göre, aldıkları değerlere göre, yüksek değerler daha önemli, düşük değerler ise daha az önemlidir. Maksimum ağırlığa denk gelen kriter, diğer kriterlere göre daha fazla önem arz etmektedir. Ancak, elde ettiğimiz bu değerler ve önem derecesine göre sıraladığımız alternatifleri bu haliyle kullanmadan önce tutarlılık skorlarına da bakmak gerekir. Yapılan ikili karşılaştırmalarda, tutarsız verilerin olması durumunda, sıralama çok anlamlı kabul edilmemelidir. Tutarlılık oranları yeterli olan karşılaştırmalardan elde edilen sıralama kullanılabilir.

Yapılan ikili karşılaştırmalar, özünde subjektif temellere dayanır ve bu durumun bir sonucu olarak yanılgılar ve tutarsızlıklar meydana gelebilir. Bu durumu ortaya koyabilmek için bir tutarlılık oranı hesaplaması yapmak gerekir (Önder ve Önder, 2015: 32). Bu oranı hesaplamak için, ortaya çıkartılan ikili karşılaştırmaların yer aldığı matrisin baştaki hali, ilgili matrisin sonucunda bulunan öncelik değerleri ile çarpılır. Yani $n \times n$ tipindeki A matrisi ile $n \times 1$ tipindeki W matrisinin birbirleri ile çarpımını ifade etmektedir. Bu hesaplama sonucunda $n \times 1$ tipinde R matrisi elde edilir.

$$A_{n \times n} W_{n \times 1} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_{11} \\ w_{21} \\ \vdots \\ w_{n1} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} r_{11} \\ r_{21} \\ \vdots \\ r_{n1} \end{bmatrix} = R_{n \times 1}$$

Bir sonraki aşama olarak R matrisinde yer alan bütün değerler, W matrisi içerisinde kendisine denk olan değere bölünür. Gerekli olan işlem aşağıdaki gibidir. Bu hesaplamalardan sonra B matrisi elde edilir.

$$\begin{bmatrix} r_{11} / w_{11} \\ w_{21} / w_{21} \\ \vdots \\ w_{n1} / w_{n1} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} b_{11} \\ b_{21} \\ \vdots \\ b_{n1} \end{bmatrix} = B_{n \times 1}$$

Bundan sonra λ_{max} değerini elde etmek mümkün olabilecektir. Bunu yapabilmek için B matrisindeki değerlerin aritmetik ortalamasının alınması gerekir.

$$\lambda_{max} = \frac{b_{11} + b_{21} + \dots + b_{n1}}{n}$$

λ_{max} değerini elde ettikten sonra Tutarlılık İndeksi'ni de (Tİ) hesaplamamız mümkün hale gelir:

$$Tİ = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Tutarlılık Oranı (TO); Tİ'nin, Rısal İndeks (Rİ) değerine bölünmesi sonucunda hesaplanan bir değerdir.

$$TO = \frac{Tİ}{Rİ}$$

Rİ ise matriste yer alan ifade sayısına (n) göre değişiklik gösteren bir indekstir. Tablo 5'de farklı matris boyutlarına göre Rİ değerleri yer almaktadır.

Tablo 5: Kriter Sayısına Göre Rassel İndeks Değerleri

n	3	4	5	6	7	8	9
$R\bar{I}$	0.5245	0.8815	1.1086	1.2479	1.3417	1.4056	1.4499
n	10	11	12	13	14	15	
$R\bar{I}$	1.4854	1.5141	1.5365	1.5551	1.5713	1.5838	
$R\bar{I}$	1.4854	1.5141	1.5365	1.5551	1.5713	1.5838	

Kaynak: Alonso, J. A., ve Lamata, M. T. (2006) *Consistency in the analytic hierarchy process: a new approach*. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 14(4): 449

Yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlı olup olmadığını anlamak için TO bakılır. Eğer bu oran 0,1 'e eşit ya da küçük ise, ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu söylenebilir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Kano modeli kategorizasyonu sonucunda ortaya çıkan Tablo 6'da, her bir ifade için katılımcıların yanıtları doğrultusunda hangi kategoriye dâhil olduğuna yönelik frekanslar verilmiştir. Örneğin, tabloda birinci ifade olan "Aşçının, mutfak departmanı dışında, diğer departmanlar hakkında da yeterli bilgisinin olması" (B1) ifadesi 46 kişi tarafından değerlendirilmiş, 3 kişi bu ifadeyi temel özellik kategorisine, 1 kişi beklenen özellik kategorisine, 10 kişi heyecan verici özellik kategorisine ve 32 kişi ise fark yaratmayan özellikler kategorisine dâhil etmiştir. Dikkat çeken bir diğer nokta ise, "Aşçının yemekleri zamana göre farklı kalite ve lezzette olmaması" ifadesinin zıt özellikler ve şüpheli özellikler kategorilerinde de yer almasıdır. Bu ifadenin katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılması, yanıtların tutarsızlığına neden olmaktadır. Bu nedenle bu ifade çalışmadan çıkarılmıştır.

Tablo 6: İfadelerin Kano Modeline Göre Kategorize Edilmiş Hali

	M	O	A	I	R	Q	Total
B1	3	1	10	32	0	0	46
B2	4	2	1	39	0	0	46
B3	5	0	9	32	0	0	46
B4	11	9	4	22	0	0	46
B5	10	17	6	13	0	0	46
B6	15	7	1	23	0	0	46
B7	9	4	3	30	0	0	46
B8	9	9	11	17	0	0	46
B9	5	10	7	24	0	0	46
B10	9	4	3	30	0	0	46
B11	8	8	6	24	0	0	46
B12	2	8	9	27	0	0	46
B13	13	7	15	11	0	0	46
B14	4	4	6	32	0	0	46
B15	11	12	4	19	0	0	46
B16	3	6	4	33	0	0	46
B17	10	14	12	10	0	0	46
B18	9	10	10	17	0	0	46
B19	1	5	12	28	0	0	46
B20	1	6	3	29	5	2	46
B21	5	5	2	34	0	0	46

(M) Temel Özellikler (Must – be), (O) Beklenen Özellikler (One – dimensional), (A) Heyecan Verici Özellikler (Attractive), (I) Sıradan Özellikler (Indifferent)

Tablo 6 incelendiğinde her bir yetkinlik unsurunun, beklenti kategorileri açısından frekansları verilmektedir. Örneğin temel özellikler kategorisi açısından ele aldığımızda, bu kategoriye en çok giren yetkinlik unsuru “Aşçının, takım çalışmasına uygun olması” şeklinde tespit edilmiştir. Her alanda olduğu gibi yiyecek-içecek işletmelerinde de takım çalışması başarının temel unsurlarından biri olabilmektedir (Hurtado Justiniano, Valls-Pasola ve Jaria Chacon, 2018). Beklenen özellikler kategorisi açısından bakıldığında frekansı en yüksek yetkinlik unsuru “Aşçının, kendi görev tanımını bilmesi” şeklinde ortaya çıkmıştır. Heyecan verici özellikler kategorisi ele alındığında ise “Aşçının, mesleğini benimsemesi” en fazla bu kategoride yer alan yetkinlik unsuru olarak görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, yöneticiler bölgede faaliyet gösteren aşçıların mesleklerini fazla benimsemediklerini düşünmektedirler. Sıradan özellikler kategorisinde yer alan yetkinlikler içinde frekansı en yüksek olan yetkinlik unsuru “Aşçının, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisinin olması” olarak göze çarpıyor. Bu özellikler, çalışanlardan beklenen, ancak olmadığı takdirde katlanılamayacak bir durum olmayan özellikleri ifade eder. Bu kategorideki frekansların tamamı incelendiğinde, birçok yetkinlik unsurunun bu kategoride yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışan yetkinlikleri açısından sorunlu unsurların çalışma kapsamına dâhil edildiği düşünüldüğünde bu durum daha iyi anlaşılabilir.

AHS ağırlıklandırmalarının yapılabilmesi için kategori ağırlıkları korunarak normalize edilmesi gerekir. Normalize edilmiş Kano modeli kategori frekansları, kategori frekanslarının normalizasyonu sonucu elde edilen ağırlıkların 1'e olan uzaklıkları ile çarpılarak elde edilmiştir. Normalize edilmiş Kano modeli kategorileri Tablo 7'de görülebilir:

Tablo 7: Normalize Edilmiş Kano Modeli Kategorileri

	M	O	A	I	Total	Sıralama
B1	2,523913043	0,845652174	8,532608696	14,71304348	26,61521739	15
B2	3,365217391	1,691304348	0,85326087	17,93152174	23,84130435	20
B3	4,206521739	0	7,679347826	14,71304348	26,59891304	16
B4	9,254347826	7,610869565	3,413043478	10,11521739	30,39347826	7
B5	8,413043478	14,37608696	5,119565217	5,977173913	33,88586957	3
B6	12,61956522	5,919565217	0,85326087	10,57500000	29,9673913	8
B7	7,57173913	3,382608696	2,559782609	13,79347826	27,3076087	13
B8	7,57173913	7,610869565	9,385869565	7,816304348	32,38478261	4
B9	4,206521739	8,456521739	5,972826087	11,03478261	29,67065217	9
B10	7,57173913	3,382608696	2,559782609	13,79347826	27,3076087	14
B11	6,730434783	6,765217391	5,119565217	11,03478261	29,6500000	10
B12	1,682608696	6,765217391	7,679347826	12,41413043	28,54130435	11
B13	10,93695652	5,919565217	12,79891304	5,057608696	34,71304348	2
B14	3,365217391	3,382608696	5,119565217	14,71304348	26,58043478	17
B15	9,254347826	10,14782609	3,413043478	8,735869565	31,55108696	6
B16	2,523913043	5,073913043	3,413043478	15,17282609	26,18369565	18
B17	8,413043478	11,83913043	10,23913043	4,597826087	35,08913043	1
B18	7,57173913	8,456521739	8,532608696	7,816304348	32,37717391	5
B19	0,841304348	4,22826087	10,23913043	12,87391304	28,1826087	12
B21	4,206521739	4,22826087	1,706521739	15,6326087	25,77391304	19

Tablo 7’de elde edilen veriler sayesinde, Kano Modeli ile oluşturulan kategoriler ve ifadelerin, bu kategorilerdeki frekanslarının nihai bir ağırlıklandırılmaya dönüştürülmesi için, bahsi geçen kategorilerin AHS yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılması mümkün hale gelmiştir. Bu ağırlıklandırmaya yönelik bilgiler Tablo 8’de mevcuttur.

Tablo 8: İfadelerin Kategorilerinin Ağırlıklandırmaları

Kano Kategorileri	Ağırlıkları
(M) Temel Özellikler (Must – be)	0,216216216
(O) Beklenen Özellikler (One – dimensional)	0,27027027
(A) Heyecan Verici Özellikler (Attractive)	0,324324324
(I) Sıradan Özellikler (Indifferent)	0,189189189

Tablo 8 incelendiğinde, ağırlığı en yüksek olan kategorinin heyecan verici özellikler kategorisi olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, bu özelliklerin en önemlisinin heyecan verici özellikler olduğu görülmektedir. Bu sayede, aşçıların yetkinliklerine yönelik olarak, heyecan verici özellikler taşıyanların önemi matematiksel olarak fazla olması sağlanabilecektir. Buradaki ağırlıklar, Tablo 7’de bulunan frekanslarla çarpılarak nihai ağırlıklandırmaların bulunması sağlanmıştır. Kano Modeli açısından nihai ağırlıklandırmalar ve sıralamalar Tablo 9’da mevcuttur.

Tablo 9: Yöneticilerin Aşçıların Yetkinlikleri Açısından Beklentilerinin Ağırlıklandırmaları ve Sıralaması

Beklentiler	Ağırlıklar	Sıralama
B17 Aşçının, hijyen kurallarına dikkat etmesi	9,209459	1
B13 Aşçının, mesleğini benimsemesi	9,072474	2
B5 Aşçının, kendi görev tanımını bilmesi	8,495682	3
B8 Aşçının, zamanı iyi kullanabilmesi	8,216951	4
B18 Aşçının, kişisel bakımına dikkat etmesi	8,168772	5
B15 Aşçının, uyarıları dikkate alması	7,503261	6
B9 Aşçının, gerektiğinde, inisiyatif alabilmesi	7,219859	7
B19 Aşçı, hızlı çalışabilmesi	7,081081	8
B4 Aşçının, kendi yetkinliğinin düzeyi hakkında farkındalık sahibi olması	7,078555	9
B11 Aşçının, kendini geliştirmeye yönelik istekli olması	7,031727	10
B12 Aşçının, yeni şeylere açık olması	7,031463	11
B6 Aşçının, takım çalışmasına uygun olması	6,605846	12
B1 Aşçının, mutfak departmanı dışında, diğer departmanlar hakkında da yeterli bilgisinin olması	6,325147	13
B3 Aşçının, farklı mutfak kültürleri arasındaki farklılıkları algılayabilmesi	6,183666	14
B14 Aşçının, bu mesleği geçici olarak görmemesi	6,085781	15
B7 Aşçının, müşterilere karşı empati kurabilme yeteneğine sahip olması	5,991128	16
B10 Aşçının, özel hayatı ile iş hayatını ayırabilmesi	5,991128	17
B16 Aşçının, örgüt içi eğitimlerden faydalanabilmesi	5,894506	18
B21 Aşçının detaycı olması	5,563278	19
B2 Aşçının, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisinin olması	4,853907	20

Tablo 9 incelendiğinde, aşçıların yetkinliklerine yönelik olarak yöneticilerin öncelikli olarak beklediği unsurun “Aşçının, hijyen kurallarına dikkat etmesi” olduğu görülmektedir. Hijyen kurallarının mutfak departmanı açısından önemi bilinen bir gerçektir (Eren, Nebioğlu ve Şık, 2017; Eren ve Şener, 2017). Aynı zamanda bu bulgudan, yöneticilerin aşçıların en eksik olduğu nokta olarak hijyen kurallarına fazla dikkat edilmediğini düşündüğü sonucuna varabiliriz. Ağırlık düzeyi ikinci sırada olan yetkinlik ise “Aşçının mesleğini benimsemesi” şeklinde ortaya çıkmıştır. Çalışanların mesleğini benimsemeleri, başka bir deyişle mesleklerine bağlı olmaları çalışan performansı ve dolayısıyla işletme performansını belirleyen önemli unsurlardan biridir (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017). Dikkati çeken bir diğer nokta ise, önem düzeyi en düşük yetkinlik unsurunun “Aşçının, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisinin olması” şeklinde ortaya çıkmış olmasıdır. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken unsur, önem derecesi en düşük olan yabancı dil bilgisi yetkinliğinin önemli bir yetkinlik olduğu, ancak diğer yetkinliklere kıyasla önem derecesinin düşük olduğudur. Her ne kadar iletişim becerileri anlamında yabancı dil bilgisi oldukça önemli olsa da (Birdir ve Pearson, 2000), aşçının yabancı dil konuşan müşterilerle temasının nispeten az olması yöneticilerin beklentilerini bu açıdan şekillendirmiş olabilir. Nihayetinde bütün bu yetkinlik unsurları yöneticiler tarafından çalışanlardan beklenmektedir. Ancak bu noktada, hangi yetkinliğin yürütülen faaliyetler için daha elzem olduğu, dolayısıyla çalışan seçiminde hangisinin tercih sebebi olacağı sorusunun yanıtında bu ağırlıklandırmalar bize yardımcı olabilecektir.

SONUÇLAR

Bu çalışma kapsamında, yöneticilerin aşçıların yetkinliklerine yönelik olarak beklentileri değerlendirilmiştir. Araştırma, Nevşehir İli’nde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilere yönelik gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde, mutfak departmanında çalışanların yetkinliklerine yönelik olarak eksiklikler nitel araştırma yöntemleri kullanılarak tespit edilmiş, ve bu eksiklikler, yöneticilerin aşçıların yetkinliklerine yönelik beklentileri olduğu varsayımıyla değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirme, kano modeline entegre edilmiş AHS kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda, yöneticilerin aşçılardan beklentileri önem derecesine göre sıralanmıştır. Bu sıralama, mutfak departmanında çalışan ve çalışmak isteyen bireyler için yol gösterici olabilecektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, bu yetkinlik unsurlarının sadece yöneticilerin sorunlu gördüğü aşçılardan ele alınmış olmasıdır. Bu durum, çalışmanın önemli kısıtlarından birisidir. Gelecek çalışmalar açısından, aşçıların yetkinliklerinin daha kapsamlı olarak ele alındığı bir çalışma önerilmektedir. Ayrıca bu kapsamda gelecek çalışmalarda aşçılar ile görüşülerek karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılabilir.

Çalışma bulguları değerlendirildiğinde, aşçıların hijyen kurallarına yönelik daha bilinçli ve hassas davranmaları gerektiğini görmekteyiz. Bir diğer önemli nokta ise aşçıların mesleklerini tam olarak benimsemedikleri şeklindedir. Yöneticiler, aşçıların mesleklerini geçici olarak gördüklerini düşünmektedirler. Bu durum, aşçıların, hem mesleği geçici olarak görmesinden, hem de işletmeyi geçici olarak görmesinden kaynaklanabilmektedir. Her iki hususta da, aşçıların diğer bütün yetkinliklerinin düşük olabilmesi mümkündür. Bu nedenle, yöneticilerin, aşçıların mesleki bağlılıklarını ve işletmeye bağlılıklarını güçlendirecek çabalar içerisine girmesi gerekir.

Elde edilen bulgular, aşçıların eğitimine yönelik olarak da fayda sağlayabilmektedir. Aşçıların yetkinliklerine yönelik olarak, gerekli görülen hususlarda kurum içi eğitimlerin düzenlenmesi faydalı olabilecektir. Çalışmanın sonuçları, insan kaynakları yöneticileri için yol gösterici olabilecektir. Personel değerlendirme, alım ve eğitim süreçlerinde kullanılacak bir kaynak olarak bu değerlendirilebilir. Gastronomi ve mutfak sanatları bölümleri, aşçılıkla ilgili ön lisans bölümleri ya da bu alanda eğitim veren lise ve dengi okulların eğitim müfredatlarında gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için faydalı olabilecektir. Bu çalışmada aşçıların yetkinliklerine yönelik beklentiler ele alınmıştır. Ancak, farklı sektörlerde ya da farklı destinasyonlarda da çalışan yetkinliklerinin Kano modeli ile entegre edilmiş AHS yöntemi kullanılarak değerlendirilmesi mümkündür.

KAYNAKÇA

- Agut, S., Grau, R. (2002). Managerial Competency Needs and Training Requests: the Case of the Spanish Tourist Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 13(1): 31-51.
- Agut, S., Grau, R., Peiró, J.M. (2003). Individual and contextual influences on managerial competency needs, *Journal of Management Development*, 22(10): 906-918.
- Alonso, J. A. ve Lamata, M. T. (2006). Consistency in the analytic hierarchy process: a new approach. *International journal of uncertainty, fuzziness and knowledge-based systems*, 14(04), 445–459.
- Ashkezari, M.J.D., Aeen, M.N. (2012). Using competency modelsto improve HRM, *Ideal Type of Management*, 1(1): 59-68.
- Athey, T.R., Orth, M.S. (1999). Emerging Competency Methods For The Future, *Human Resource Management*, 38(3): 215-226.
- Baki, B., Sahin Basfirinci, C., Murat AR, I. ve Cilingir, Z. (2009). An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(1), 106–126. doi:10.1108/13555850910926272
- Bayraktar, O. (2002). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 5(25), 30–44.
- Bayraktaroğlu, G. ve Özgen, Ö. (2008). Integrating the Kano model, AHP and planning matrix. *Library Management*, 29(4/5), 327–351. doi:10.1108/01435120810869110
- Berrittella, M., La Franca, L. ve Zito, P. (2009). An analytic hierarchy process for ranking operating costs of low cost and full service airlines. *Journal of Air Transport Management*, 15(5), 249–255. doi:10.1016/j.jairtraman.2008.11.006
- Biçer, G., Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinlik Sistemleri, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2): 13-20.

- Bilgili, B., Yağmur, Ö. ve Yazarkan, H. (2012). Turistik Ürün Olarak Festivallerin Etkinlik ve Verimliliği Üzerine Bir Araştırma (Erzurum-Oltu Kırdağ Festivali Örneği). *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, (2), 117–124. <http://dergipark.gov.tr/ijsses/issue/34181/377904> adresinden erişildi.
- Birdir, K. ve Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencies: a Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205–209. doi:10.1108/09596110010309989
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley ve Son, New York.
- Buyruk, L. ve Kızılay, Y. (2016), "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları", N. Ş. Perçin, Berrin G. ve Şule A. T. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İşgören Seçme ve Yerleştirme*, Beta Yayınları, İstanbul, s. 109-127.
- Cardy, R.L., Selvarajan, T.T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage, *Business Horizons*, 49: 235- 245.
- Chang, K.-C. ve Chen, M.-C. (2011). Applying the Kano model and QFD to explore customers' brand contacts in the hotel business: A study of a hot spring hotel. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(1), 1–27. doi:10.1080/14783363.2010.529358
- Çetinkaya, M., Özutku, H. (2010). Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerinin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1): 221-236.
- Değer, Ç. (2012). *Kano modeli ile bütünleştirilmiş Servqual analizinin kalite fonksiyon yayılımına uygulanarak hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve bir sağlık kuruluşunda uygulanması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü. <http://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/12345/10452> adresinden erişildi.*
- Delice, E. K. ve Güngör, Z. (2008). Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması. *Akademik Bilişim 2008* içinde (ss. 193–198).
- Doğan, N. Ö., ve Karakuş, Y. (2014). KFG-AHP bütünleşik yöntemi kullanılarak turizm sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: göreme açık hava müzesi üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3).
- Doğan, S. ve Yeşiltaş, M. (2017). Aşçının Kişisel Özellikleri ile Mesleki Yetkinliklerinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 250–263. doi:10.21325/jotags.2017.148
- Eren, D. ve Onat, G. (2018). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Yetkinliği Üzerine Etkisi: Nevşehir'deki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(1), 58–76. doi:10.30783/nevsosbilen.409552
- Eren, R. ve Şener, B. (2017). Haccp Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Uygulanmasının Önündeki Engeller: Alanya Bölgesi Örneği. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 2(1), 99–124. doi.org/10.31822/jomat.363837

- Eren, R., Nebioğlu, O. ve Şık, A. (2017). Otel İşletmeleri Mutfak Çalışanlarının Gıda Güvenliği Konusunda Bilgi Düzeyleri: Alanya Örneği. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 2(1), 47–64. doi:10.31822/jomat.350175
- Govender, P., Parumasur, S. (2010), Evaluating the roles and competencies that are critical considerations for management development, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1): 1-11.
- Güneren Özdemir, E. ve Yılmaz, V. (2016). Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 1(1), 61-80.
- Heromi, N.A., Usop, h., Mughal, Y.H., Channa, M.A. (2016). Factors contributing to Employee competency: insights from malaysia, *Sci.Int.(Lahore)*,28(1),485-489.
- Hjalager, A.-M. ve Richards, G. (2002). *Tourism and Gastronomy*. New York: Routledge.
- Hornig, J.S. ve Wang, L.L. (2003). Competency analysis profile of F&B managers of international tourist hotel in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 8(1), 26-36.
- Hurtado Justiniano, M. N., Valls-Pasola, J. ve Jaria Chacon, N. (2018). Art as a strategic element for innovation in gastronomic experiential services. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(5/6), 316–330. doi:10.1108/TPM-05-2017-0022
- Iqbal, F., Saleem, M. Q. ve Ahmad, M. (2015). A Critical Multi-model Comparative Study of QFD, Kano & AHP Hybrids for Product Development. *Technical Journal, University of Engineering and Technology (UET) Taxila, Pakistan*, 20(2), 1–11.
- Kamau, S. W. ve Waudu, J. (2012). Hospitality industry employer's expectation of Employees' competences in Nairobi Hotels. *Journal of Hospitality Management and Tourism*, 3(4), 55–63. doi:10.5897/JHMT.11.022
- Karakuş, Y. (2017). *Turistik Bölgeler İçin Yeni Ürün Geliştirme Modeli: Nevşehir İli Üzerine Bir Uygulama*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü PhD dissertation.
- Karakuş, Y. ve Çoban, S. (2018). Evaluation Of Stakeholders' Expectations Towards Congress Tourism By Kano Model: Case Of Nevşehir. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 8(2), 8–20. <https://abet.ufjf.emnuvens.com.br/abet/article/view/3027> adresinden erişildi.
- Kelesbayev, D. (2014). *Kano Modelinin Kalite Fonksiyon Yayılımı İle Bütünleştirilmesi ve Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kivela, J. ve Crofts, J. C. (2006). Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), 354–377. doi:10.1177/1096348006286797
- Kordon, E. (2006). Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Fen bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Korkmaz, H. (2013). *Müşteri Memnuniyetinde Kano Modeli: Türkiye'deki Havayolu Yolcuları Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://dspace.balikesir.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/2610> adresinden erişildi.
- Kyoon Yoo, D. ve Ah Park, J. (2007). Perceived service quality: Analyzing Relationships Among Employees, Customers, And Financial Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(9), 908–926. doi:10.1108/02656710710826180
- Lucia, A.D., Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-BassPfeiffer, San Francisco.
- Matzler, K. ve Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, 18(1), 25–38. doi:[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(97\)00072-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(97)00072-2)
- Mayatürk Akyol, E. (2011). *Türkiye'de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence, *American Psychologist*, Harvard University.
- Meng, Q., Wei, X. ve Meng, W. (2016). A Decision Method to Maximize Service Quality under Budget Constraints: The Kano Study of a Chinese Machinery Manufacturer. *Scientific Programming*, 1–12. <http://10.0.4.131/2016/7291582> adresinden erişildi.
- Mikulić, J. ve Prebežac, D. (2011). A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 46–66. doi:10.1108/09604521111100243
- Önder, G. ve Önder, E. (2015). Analitik Hiyerarşi Süreci. B. F. Yıldırım ve E. Önder (Ed.), *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri* içinde . Bursa: Dora.
- Saaty, T. L. (2003). Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary. *European Journal of Operational Research*, 145(1), 85–91. doi:10.1016/S0377-2217(02)00227-8
- Schoonever, S.C. (2001). ImplementingCompetencies: A Best PracticesApproach, <http://www.schoonover.com>, 1-8
- Shahin, A. (2004). Integration of FMEA and the Kano model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7), 731–746. doi:10.1108/02656710410549082
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B. ve Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3), 703-740.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Canada: John Wiley&Sons.

- Tan, K. C. ve Pawitra, T. A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), 418–430. doi:10.1108/EUM0000000006520
- Tan, K. C. ve Shen, X. X. (2000). Integrating Kano's model in the planning matrix of quality function deployment. *Total Quality Management*, 11(8), 1141–1151. doi:10.1080/095441200440395
- Tontini, G. (2007). Integrating the Kano Model and QFD for Designing New Products. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(6), 599–612. doi:10.1080/14783360701349351
- Türk Dil Kurumu. (2018). Güncel Türkçe Sözlük. 24 Temmuz 2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts adresinden erişildi.
- Ünal, Ö.M. (2013). Temel Yetkinlik Açığının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği). *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1): 129-146.
- Wright, P. M., Gardner, T. M. ve Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *London Business School Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36. https://huntsman.usu.edu/directory/documents/Impact_of_HR_on_Business_Units.pdf adresinden erişildi.
- WTO. (2018). *2017 Annual Report*. doi:10.18111/9789284419807
- WTTC. (2018). *Travel and Tourism Economic Impact 2018: World*. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf> adresinden erişildi.
- Yetkin, D. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların Meslek Uyumu ve Meslek Algısı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 621–639.

**Evaluation of the Expectations of Executives for the Competencies of the Cooks:
The Case of Nevşehir Accommodation Enterprises**

Yusuf KARAKUŞ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Nevşehir/Turkey

Gökhan ONAT

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences, Department of Gastronomy and Culinary Arts,
Nevşehir/Turkey

Şule ARDIÇ YETİŞ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Nevşehir/Turkey

Extensive Summary

The aim of this study is to evaluate the expectations of executives about the competencies of the cooks. This study is important in terms of helping employees and human resources managers to shape their career plans by evaluating the competencies that the cooks must have. Qualitative and quantitative methods were used as mixed methods. In this study, the expectations of the managers of the kitchen workers about their competencies were evaluated by using the Kano model and Analytical Hierarchy Process integrated method. The scope of the study is limited to the executives of the accommodation enterprises in Nevşehir. The research consists of two stages; (1) face-to-face interviews with executives and analyzed by qualitative analysis methods, (2) In the light of the findings obtained by the qualitative analysis, the data obtained with the help of the questionnaire were evaluated by the Analytic Hierarchy Process integrated to the Kano model. In the study the executives' expectations towards the cooks' competencies in Nevşehir destination were examined with the help of the Kano Model AHP. The Kano model was developed by Prof. Noriaki Kano in order to classify the customers' wishes and needs. It is a tool based on the maximization of the level of benefit the customers plan to get as a result of purchasing behavior. In order to turn the frequencies of the statements under the categories developed for the Kano Model into weighting values, the categories in question were weighted with the help of the AHP method. In this method developed by Thomas L. Saaty, data are collected from bilateral comparisons. The ranking is as follows: cook must to pay attention to hygiene rules, must adopt the profession, knows his / her job description, use the time well, take care of personal care, take note of the warnings, can take the initiative if necessary, able to work fast, be aware of the level of their competence, willing to improve himself/herself, being open to new things, being suitable for team work, having enough knowledge about other departments, perceive the differences between different culinary cultures, this job is not seen as a temporary, have the ability to empathize with customers, can divide private life and business life, can benefit from in-house training, be in detail, have sufficient level of foreign language knowledge. As a result of the evaluation, weightings were made for the cooks' competencies and the findings were interpreted.