

## OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE PERSONEL FONKSİYONUN ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Feri MANIŞ

### I. GİRİŞ

Yönetim, en basit ifadesiyle, «başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır». O halde işlerin yapılmasını ve belirlenen işletme amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olan işletme ögesi **personeldir**. Diğer bir deyişle **insandır**.

Yıllarca **insan** en önemli kaynak olarak görülmüştür. İşlerin otomasyonu, işgücü gerektiren endüstrilerde işgücü maliyetini düşürürse de otelcilik endüstrisinin özelliği nedeniyle en pahalı kaynaktır.

1900'lerin sonlarında «kişi ekonomik bir varlıktır, düşünebilir, gelirini arttırmak için çalışabilir» kavramı ortaya atıldı. Bu Taylor'un Bilimsel Yönetim fikrinin bir parçasıdır. Bu aynı zamanda personel fonksiyonununun ait başka kavramları da içermektedir. Taylor, personel seçim sürecinin ve ayrıca personel eğitiminin önemini vurgulamaktaydı. Eskiden motivasyon **değnek** ya da **kamçıydı**. Dünyanın büyük bir bölümünde kölelik mevcuttu. Zamanla değer yargıları değişti ve kölelik yasaklandı. Bu kez **değneğin** yerini **işini kaybetme korkusu** aldı. Ücretler kişinin işinde en önemli faktör oldu. Taylor, motivasyon faktörü olarak sadece parayı düşündü ve parça başına ücret uygulamasını geliştirdi. Taylor'a göre kişi gelirini arttırmak için daha çok çalışıp daha çok üretecekti. Ancak işgörenler mal ve hizmet pazarının esnek olmadığını anladılar. İşçiler çok ürettikleri zaman pazar fazlasını üretmiş oldular. Bu da kısa bir süre için gelirini arttırıp daha sonra yılın belli bölümlerinde işsiz kalmalarına yol açtı.

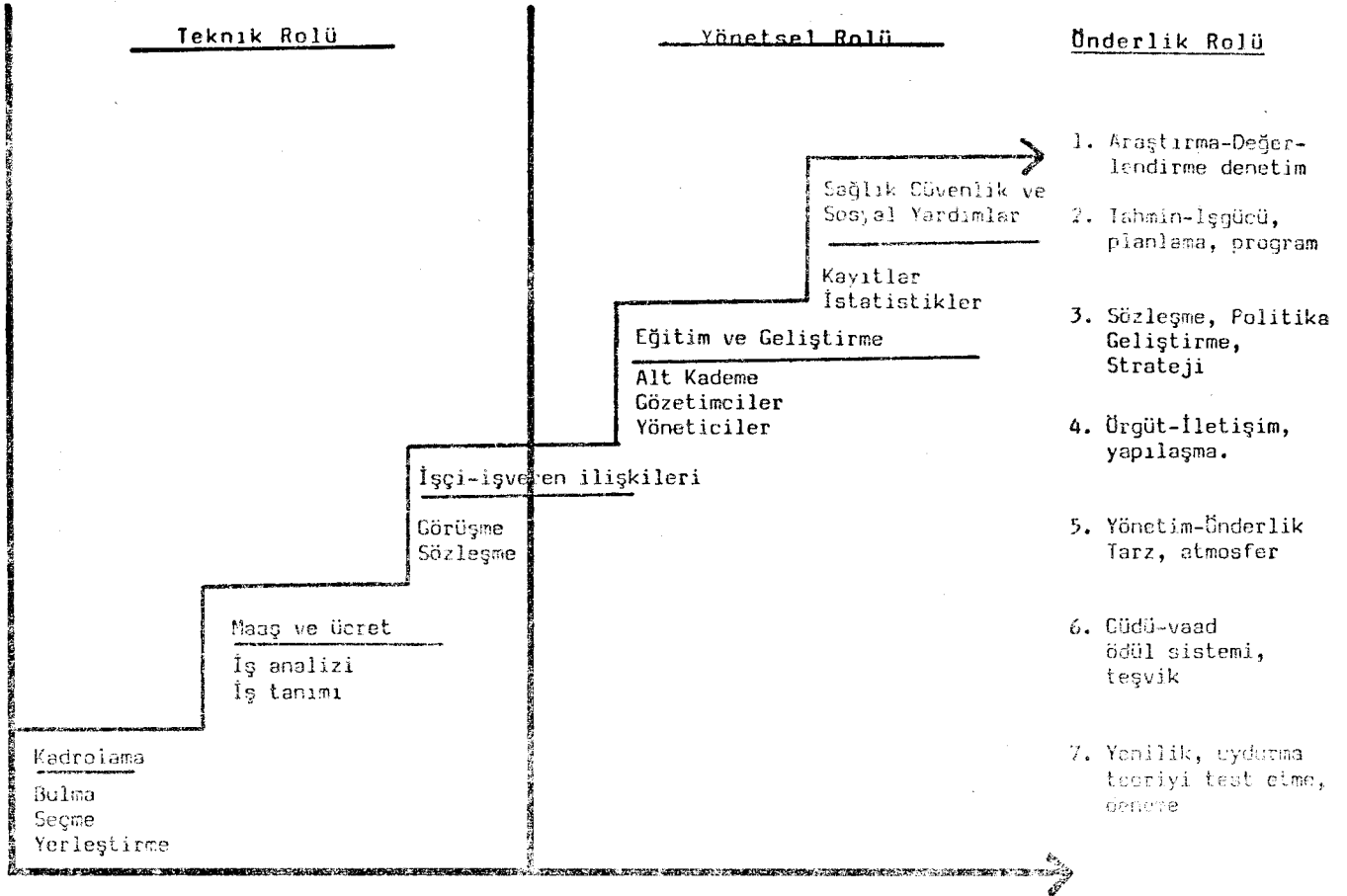
Yukarıda kısaca belirtilen nedenlerle, işçi sendikalarına olan ilgi, bir çok endüstride işi genişletmek için uygulanan kısıtlamalar ve garanti edilmiş yıllık gelir elde etme isteğinden doğmuştur. İşçiler arasında **bugün çok çalışma yoksa yarın işsiz kalırsın** inancı oluşmuştu. İşçi sendikaları da **işinizi ve paranızı koruyacağız** felsefesini savunmaya başladılar. Böylece, sendikaların işçileri korumaları sendikaların güçlenmelerine ve büyümelerine yol açmıştır.

II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan personel teminindeki güçlüğü gidermek ve işçi-işveren arasındaki ilişkileri daha iyiye götürmek amacıyla **personel fonksiyonu** önem kazanmaya başlamıştır. Buna karşılık, otelcilik endüstrisindeki **personel fonksiyonunun** gelişmesi çok yavaş olmuştur. Bu gelişmeyi engelleyen hususlar içinde en önemlisi otel sahiplerinin tutumu olmuştur. Otellerin küçük ölçekli olmaları nedeniyle buralarda otel sahibi durumdaki otel müdürü, personel işlerini bizzat kendisi yürütmekteydi. Ancak otellerin büyük ölçekli ve zincir otel şeklinde kurulmalarından sonra, **personel fonksiyonu** önem kazanmış ve işletmenin başarısındaki rolü ve önemi tam olarak anlaşılmıştır.

Geniş anlamda, personel fonksiyonu, işletmede görev alan tüm personelin en verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varılmasını kolaylaştıran faaliyetlerin tümüdür. Daha açık bir deyişle, insangücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini kapsayan tüm yöntemler ve teknikler personel fonksiyonu olarak tanımlanabilir.

## II. PERSONEL FONKSİYONUNUN ROLÜ

Personel fonksiyonunun temel amacı insangücü kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak bu amaç gerçekleştirilirken örgütsel amaçlara dönük bir personel politikası ve tekniğinin uzun dönemde başarılı olması düşünülemez. Bu nedenle personel fonksiyonu bir yandan bireylerin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmayı tasarlarlarken, diğer yandan bireylerin işletmeyle bütünleşmesine, kendi evinde çalışırlarcasına mutluluk duymalarına yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir. Bu anlayış ve felsefe içinde personel fonksiyonunun rolünü ŞEKİL-1'de görüldüğü gibi özetlemek mümkündür.



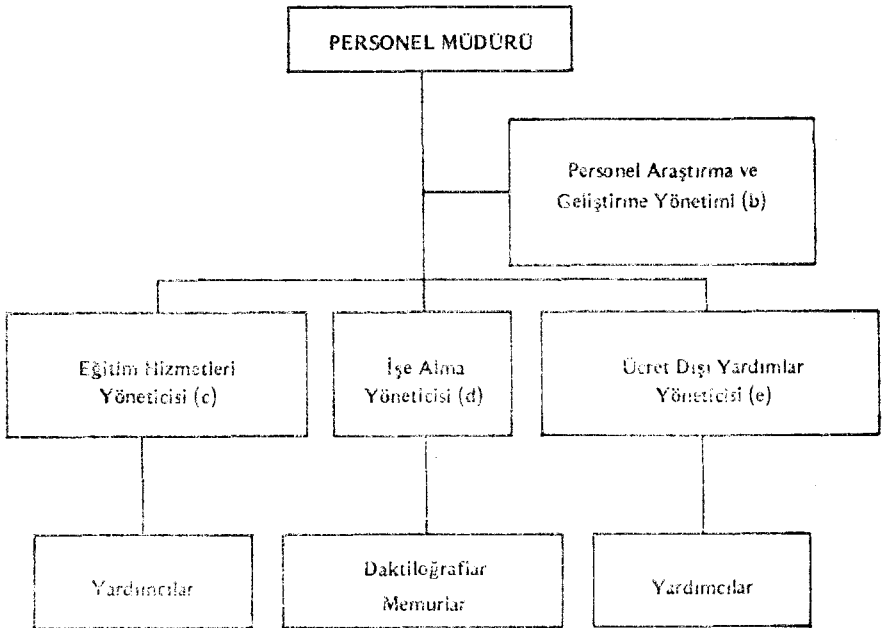
ŞEKİL - 1 Personel Fonksiyonunun Rolü

### III. PERSONEL BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ

Otel müşterileri için hizmet sunan fakat gelir getirmeyen bölümler otelin faaliyet dönemi içinde en iyi şekilde çalışması için gerekli görevleri yerine getirirler. Bunlar, **Kurmay bölümler** olarak adlandırılır. Bu bölümlerden biri de **Personel Bölümü**dür.

Personel bölümünün örgütlenmesi bir otelden diğerine değişiklik gösterir. Her otel işletmesi kendi yapısına ve personel fonksiyonunun taşıdığı öneme uygun nitelikte bir örgütlenmeye gider. Böyle bir çalışmaya girmeden önce personel bölümünde yapılacak işlerin saptanması gerekir.

Küçük ölçekli bir otel işletmesinde personel fonksiyonunun yürütülmesi otel müdürünün sorumluluğunda olabilir. Ancak örgüt büyüdükçe bu konudaki yetkilerin bir kısmını ya da tümünü bir yardımcısına devredebilir. Büyük ölçekli bir otel işletmesinde ya da zincir otel işletmelerinde personel fonksiyonu otelin ana fonksiyonları içinde yer alan ayrı bir **personel bölümünün** sorumluluğuna verilebilir. Personel fonksiyonunun nasıl örgütlenmesi gerektiği ŞEKİL-2'de gösterilmiş ve bu fonksiyonlara ilişkin sorumlulukların neler olduğu TABLO-1'de özetlenmiştir .



ŞEKİL — 2 Personel Bölümünün Örgüt Şeması

**TABLO — 1 Personel Bölümünün Sorumlulukları**

Pozisyon	Kime Sorumlu Olduğu	Neden Sorumlu Olduğu
a) Personel Müdürü	Genel Müdür	Personel fonksiyonun tümü
b) Personel A-G Yöneticisi	Personel Müdürü	İş analizi, Değerlendirme, Araştırma ve Kayıt-İstatistik
c) Eğitim Hizmetleri Yöneticisi	Personel Müdürü	Eğitim faaliyetlerin tümü
d) İşe Alma Yöneticisi	Personel Müdürü	İşe alma, Seçme ve İşe yerleştirme
e) Ücret Dışı Yardımlar Yöneticisi	Personel Müdürü	Sağlık, Sosyal refah işgüvenliği

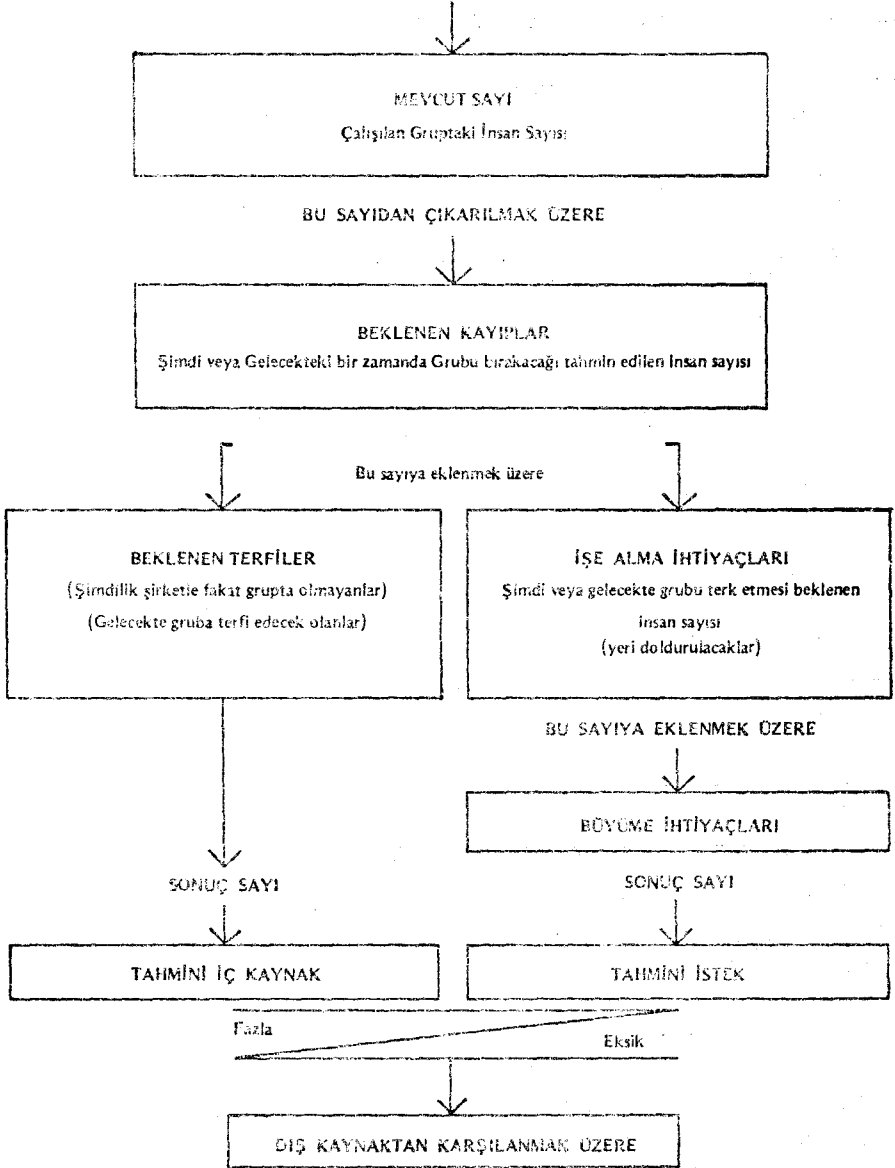
#### **IV. PERSONEL İHTİYACININ KARŞILANMASI**

##### **A. Personel Planlaması**

Otel işletmesinde çeşitli alanlarda ihtiyaç duyulan personelin belirlenmesi herşeyden önce bir personel planlamasına gitme zorunluluğunu çıkarmaktadır. Personel planlaması, otelin tümüyle ilgili genel bir otel planının bütünleştirici bir bölümü olarak düşünülürse o zaman otel personeli ihtiyacının belirlenmesi yolunda hareket edilmiş olacaktır. Bundan amaç, otel işletmesinde gereken zaman ve yerde yeterli yetenekleri olan personelin bulunmasını sağlamaktır. Personel, işletmelerin çoğunluğu için önemli bir maliyet gideri ya da üretim faktörü olduğundan işletmede fazla veya eksik personele yer vermek zararlı sonuçlara yol açacaktır.

Kısa ve uzun dönemli personel planlaması, bir yandan otel işletmesinin gelişmesi için gerekli insangücü kaynaklarının daha önceden elde edilen bazı verilere ve bulgulara dayanarak saptanmasına yardımcı olur, diğer yandan sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelen yeni personel ihtiyaçlarına nasıl bir çözüm bulunacağını gösterir. Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan personel sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise, işletmenin yeni yatırımlar ve değişmeler doğrultusunda ihtiyaç duyulan personel sayısı, bunların yetenek ve eğitim düzeyi ekonomik ve sosyal durumları da gözönüne alınarak saptanmaya çalışılır.

İŞGÜCÜ FAZLASI VE EKSİĞİNİ TAHMİNİ İÇİN BİR SÜREÇ BAŞLANGIÇ



Şekil - 3 Personel Planlama Süreci

ŞEKİL-3'de küçük veya büyük ölçekli otel işletmeleri için personel ihtiyacını belirleyecek basit bir süreç şeması yer almaktadır.

## **E. Personel Bulma**

Yeni kurulan bir otel işletmesinde tüm personelin seçilip işe yerleştirilmesi söz konusudur. Faaliyetini sürdürmekte olan otel işletmesinde ise, çeşitli nedenlerle ayrılan personelin yerine yeni elemanın ve ayrıca otelin gelişmesi, büyümesi gibi nedenlerle de otele yeniden personel alınması gerekir.

Bu durumda, işletmeyi amacına ulaştırarak faaliyetlerin veya görevlerin önceden belirlenmesi, gruplandırılması ve tanımlarının yapılması gerekir. Bu da, iş analizleri ve iş tanımlarının işletmede hangi nitelikte personele ihtiyacı olduğunu belirler.

Personel seçimi için ön hazırlıklar tamamlandıktan ya da gözden geçirildikten sonra sıra işletme için gerekli görülen personelin hangi kaynaklardan sağlanacağını saptanmasına gelir. Bu personel sağlama kaynaklarını iki grup içinde incelemek mümkündür.

### **1. İç Kaynaklar**

Personelin sağlanması söz konusu olduğunda ilk akla gelen kaynak, boşalan işlere aynı işletmeden alt basamakta bulunan personelin atanmasıdır. Bu sebeple personel müdürünün görevi, örgüt içindeki personelinin yeteneklerinin eksiksiz bir biçimde sicilini tutmaktır. Böylelikle, terfi etmeye hazır durumda olan personeli belirlemek mümkün olabilir. Bir çok otel işletmesi kendi içinde terfi imkanını gözetir. Çünkü, otelde çalışanlara yeteneklerine göre yükselmeye olanağı tanıdığından çalışanları motive eder. Bu açıdan değerlendirildiğinde iç kaynaklara önem verilmesi bir bakıma sosyal ve insancıl nitelik taşır, personel sağlanması daha çabuk olur.

Personel sağlamada iç kaynaklar bazı avantajlar sağlamasına rağmen yeterli olmayabilir. Örneğin, mevsimsel dalgalanmalara bağlı olarak işin yoğunlaştığı dönemlerde personel sayısının artırılması gibi durumlarda, dış kaynaklara yönelmek zorunda kalınır.

### **2. Dış Kaynaklar**

Personele ihtiyaç duyulduğunda, bu bölümün personel bulabileceği bazı kaynaklar vardır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz.

a) **Reklam yoluyla:** Otel işletmelerinin, personel aradığı durumlarda çok sık başvurulan bir yöntemdir. İşletme için oldukça pahalıya mal olmasına rağmen geniş bir başvuru ve seçme olanağı vermesi nedeniyle tercih edilir.

b) **İş ve İşçi Bulma Kurumu yoluyla:** Çoğu ülkelerde devlet tarafından kurulan ve yönetilen İş ve İşçi Bulma Kurumu çeşitli yetenek ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar daha çok alt basamakta personelinin (garson, kat temizlikçileri vb.) işe yerleştirilmesini amaçlar.

c) **Tavsiye yoluyla:** İşgören sağlamada oldukça yaygın bir biçimde kullanılan yöntemlerden bir diğeri de işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin salık vermesine dayanarak personel bulunmasıdır.

### C. Personel Seçimi

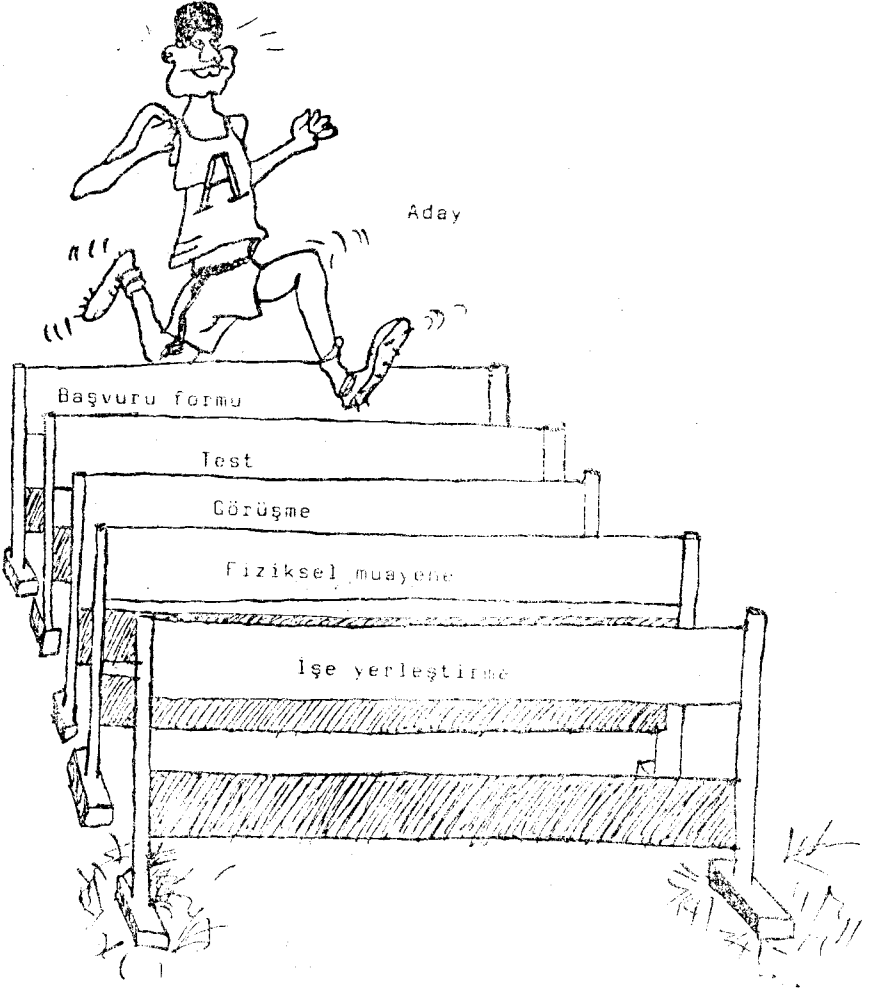
Çok iyi çalışan klüp, otel ve restoranlarda personel devir hızı bir yılda enaz %5 olmaktadır. Bu yüzden, seçme süreci süreklidir.

Modern seçim sürecini uygulayan bir işletmede işgörenin ilk başvurusundan işe alınmasına kadar izlenmesi gereken aşamalar ŞEKİL-4'de gösterilmiştir. Ancak bu aşamaların bütünüyle her işgören alımında uygulanma zorunluluğu yoktur. Personel adaylarının sayısına, işletmenin büyüklüğüne ve alınması düşünülen personelde aranması gereken yeteneklere göre bazı değişiklikler yapılabılır.

Çeşitli kaynaklardan işletmeye başvurmaları sağlanan personel adaylarının seçimi içinde türlü yollar vardır. Bu yolların başında test ve görüşme gelir. Başvuruların sayısı çok ise test yönteminin uygulanmasında büyük yarar varken, az sayıda başvuru varsa görüşme yönteminin tercih edilmesi gerekir.

Test uygulaması, bireylerin yetenek ve ruhsal yapısını ölçen etkili araçlardan biridir. Günümüzde personel seçiminde geniş ölçüde kullanılan testler diğer seçim yöntemlerine göre işe elverişli olanlarla olmayanları ayırmada daha etkili bir teknik niteliğini taşır. Ancak hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi oldukça zor ve pahalı olması nedeniyle genellikle görüşme yöntemi tercih edilir.





Şekil - 4 Seçim Süreci

Görüşme, aday olan kişilerle işletme yöneticileri arasında yapılan konuşmadır. Bu konuşma ile adaylar hakkında en geniş ve doğrubilgi edinme olanağı yaratılır. Adayla görüşmeci arasında yakın bir diyalog kurulduktan sonra görüşmeci, adayın özgeçmişi, iş yaşantısı ve diğer özellikleri konusunda tam ve doğru bilgiler edinmeye çalışır. Örneğin, adayın konuşma yeteneği, ses tonu, karşısındaki etkileme durumu, hangi konulara ilgi ve duyarlılık gösterdiğini, davranışlarındaki tutarlılık gibi kişisel özellikleri ya da da-

ha önce çalışmış olduğu yerler ve işler, önceki işlerden ayrılış nedenleri, aldığı ücret, kendisine verilen yetki ve sorumluluk saptanmaya çalışılır. Bu arada, adayın sosyal düzeyi, başkalarıyla kurduğu çevresel ilişkiler araştırılır. En önemlisi yöneltilen sorularla adayın işletmeye hangi amaçla girmek istediği ve ne kadar süre çalışmayı tasarladığı saptanmaya çalışılır. ŞEKİL-5'de görüşmeyi özet-

Adayın Adı : ..... Tarih: .././....  
 Adresi : .....  
 Hangi bölüme aday olduğu: .....  
 Görüşmeyi yöneten : .....

(Görüşme izlenimlerini kutulara (x) işareti koyarak belirleyiniz)

<b>1. GÖRÜNÜŞÜ</b>				
Düzensiz zevksiz giyim <input type="radio"/>	Dış görünüşüne dikkat etmiyor <input checked="" type="radio"/>	Memnun edici <input type="radio"/>	Zevkli ortamın üstünde <input type="radio"/>	Çok zarif zevkli <input type="radio"/>
<b>2. ARKADAŞÇA OLMA</b>				
Soğuk uzak <input type="radio"/>	Yaklaşabilir arkadaşça <input type="radio"/>	Sıcak sosyal <input type="radio"/>	Çok sosyal uyumlu <input type="radio"/>	Arkadaşça ve sosyal <input type="radio"/>
<b>3. DURUŞU</b>				
Sinifli heyecanlı <input type="radio"/>	Biraz heyecanlı <input type="radio"/>	Normal <input type="radio"/>	Kendinden emin <input type="radio"/>	Çok rahat <input type="radio"/>
<b>4. KIŞILIĞI</b>				
İşe uygun değil <input type="radio"/>	Eğitilirse uygun <input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/>	Çok uygun <input type="radio"/>	Fazlasıyla uygun <input type="radio"/>
<b>5. KONUŞMA KABİLİYETİ</b>				
Az konuşuyor zayıf <input type="radio"/>	İlinden geleni yapıyor <input type="radio"/>	Normal <input type="radio"/>	İyi ve konuyla ilgili konuşuyor <input type="radio"/>	Çok etkili akılcı <input type="radio"/>
<b>6. GÜZÜ AÇIK OLMA</b>				
Ağır <input type="radio"/>	Açıklama gerekiyor <input type="radio"/>	Normal <input type="radio"/>	Çabuk anlıyor <input type="radio"/>	Çok çabuk anlıyor <input type="radio"/>
<b>7. İŞ BİLGİSİ</b>				
Zayıf <input type="radio"/>	Biraz var <input type="radio"/>	Normal <input type="radio"/>	Oldukça bilgili <input type="radio"/>	Çok bilgili <input type="radio"/>
<b>8. ÇABASI</b>				
Zayıf amaçsız <input type="radio"/>	Amaçları düşük düzeyde, çabası az <input type="radio"/>	Normal <input type="radio"/>	Çok çalışıyor başarılı olmak için <input type="radio"/>	Yüksek amaçları var ve çok çaballıyor <input type="radio"/>
<b>9. HİPESİ İÇİN</b>				
Tamamen uygunsuz <input type="radio"/>	Standartın altında <input type="radio"/>	Normal <input type="radio"/>	Normalin üstünde <input type="radio"/>	Çok ileri <input type="radio"/>

Birinci Görüşme

İkinci Görüşme

Üçüncü Görüşme

ŞEKİL — 5 Görüşme Formu Örneği

leyen ve adayı değerlendirmeyi amaçlayan bir görüşme formu örneği yer almaktadır. Görüşme öncesi ve sonrası elde edilen bilgilere göre ve işletmenin personel politikası ve personel ihtiyaçları doğrultusunda seçim kararı alınır.

#### **D. Personelin İşe Yerleştirilmesi**

Personel seçildikten sonra yapılacak olan, onun işe yerleştirilmesidir. İşe alınan personel **ilk günde kazanılır ya da kaybedilir** denilmektedir. Otellerde işi bırakmanın %90'ı ilk 30 günde olmaktadır. İşe yeni alınan kimse çoğu kez iyi bir iş başarısı göstermeye oldukça isteklidir. Önemli olan, kendisinin bu isteğini azaltmayıp, canlı tutabilmesidir. Daha başlangıçta hayal kırıklığına uğrayan bir personelin sonradan düzelmesi ya mümkün olmaz ya da çok uzun bir süre alır. Bunun için, işe alınan personele yapacağı işin tarif edilmesi gerekir. Personele sorumluluklarının ne olduğu, görevlerinin neler olduğu ve kime karşı sorumlu olduğu iyice açıklanmalıdır.

Yeni bir personelin belli bir süre eğitim ve uyum sağlama süresinden geçmesi gerekir. Bunun iki amacı vardır:

- a) Personeli otelin işleyiş yöntemlerine alıştırmak,
- b) Görevinin gereklerine alıştırmak.

Yeni işe alınmış bir personelin maksimum verimlilikte kullanılması ancak eğitim programıyla tam olarak gerçekleştirilir.

#### **VI. PERSONEL EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ**

Personeli oteldeki bir iş için eğitmek, özellikle müşteriylerudan ilişkiyi gerektiren alanlarda çalışanları eğitmek, benzeri olmayan bir problem yaratır. Eğitim programı sadece işin teknik yönünü değil, davranış eğitimi de gözönüne alması gerekir. Eğitim programlarında müşteriye hizmet ve davranış biçimi verilmediği zaman, personel bu çok önemli alandaki görevi açısından yetersiz bir şekilde eğitilmiş olmaktadır. Bugün otelcilik endüstrisinde iş hacminin çok geniş olması nedeniyle, personel yaptığı görevde tatmin olmadıkça, işi bırakıp aradığı özellikleri sunan bir iş arayacaktır. Personeli işten ayrılmaktan alıkoymak ancak etkili bir eğitim programıyla sağlanabilir.

Eğitim, her bir görevi dört temel öğeye ayırarak öğretme yöntemidir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- a) Bana söyle-İşi personele anlatma-Neden? Niçin?
- b) Bana göster-Yapımını gösterme ve birlikte açıklama
- c) Benim yapmama izin ver-Personelin işi yavaş yapmasına izin ver-Yaparken soru sorma!
- d) İzleme-İşi yapacak yeteneğe sahip olunca kestirme yola gidip gitmediğini takip et!

Eğitimde bu öğelerden biri ihmal edilecek olursa, personelin verimi düşecektir.

Eğitim programları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır. Eğitim bölümü yoksa bu işleri personel bölümü yüklenecektir. Eğitim programının düzenlenmesinde iki yol izlenir.

a) Personel ve personel gruplarının mevcut kapasitelerini incelemek ve iş gereklerini gözönünde tutarak eğitim ihtiyaçlarını saptamaktır. Burada şu formül kullanılabilir:

Eğitim = İşin gerekleri - Personelin yetenekleri

İkisi arasındaki fark arttıkça eğitim çabaları da yoğunlaşacaktır. Bilimsel olarak işin gerekleri iş değerlemesi ile, personel yetenekleri ise personel değerlemesi ile belirlenir. Ancak bu yol oldukça pahalı bir yoldur.

b) İşletmenin mevcut olan veya gelecekte karşılaşılabilecek sorunları gözönünde tutularak her bölümün ayrı ayrı kalifiye personel ihtiyaçlarını saptamak.

Her iki tür analizin başarılı olarak gerçekleştirilmesinden sonradır ki belirlenen eğitim programı etkili olabilmektedir.

Kolay ve basit görünen işler, evvelce bu işleri hiç yapmamış olan bir personele çok zor görünebilir. Tecrübeler göstermiştir ki, işlerin kolaylıkla öğrenilmesini mümkün kılan en önemli unsur işleri basit bölümlere ayırmaktır. Bu şekilde personel bütün işi bir parça halinde kavramaktan ziyade her defasında yalnız bir bölümü öğrenmekle yetinir. Örneğin, bulaşıkçının eğitimi:

- a) Tabaktaki pisliği temizleme,
- b) Pis tabakları raflara dizme,
- c) Pis tabaklı rafları makineye yerleştirme,
- d) Tabaklı rafları makinenin temiz tarafından alma
- e) Temiz tabakları raftan alıp, geçici yerine koyma,
- f) Temiz tabakları kullanım yerlerine göre yerleştirme.

Görüldüğü gibi bunların hepsi ayrı iştir, en iyi yol hızlı ve az zararla yapmayı sağlar. İşleri tek tek öğretmek yavaş ilerleyebilir ama personeli işin tamamına hazırlar.

Personel eğitiminde kullanılan teknikler çok çeşitli ve yaygın olmakla birlikte işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Bu yöntemler ŞEKİL-6'da özetlenmiştir.

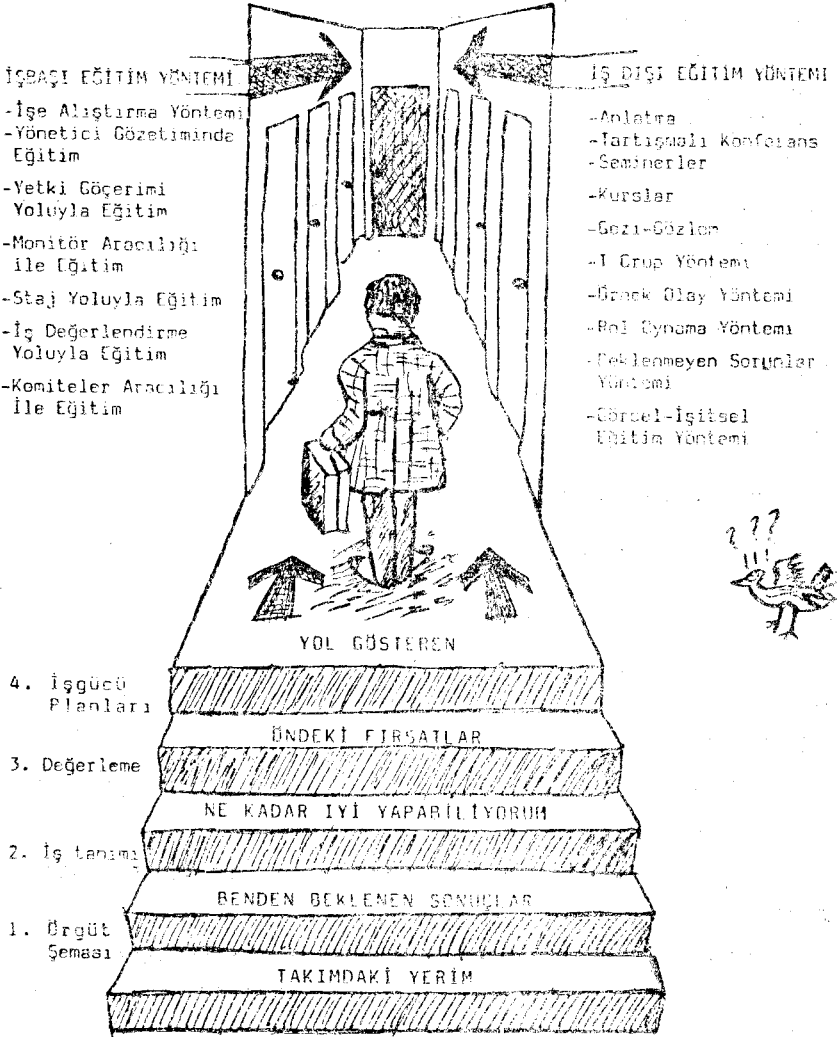
### **A. İşbaşı Eğitim Yöntemleri**

İşbaşında uygulanan eğitim kişiye görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. İşbaşında yapılan eğitimin üstünlükleri şunlardır:

- a) ğrenme herşeyden önce kişinin kendi isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek işbaşında daha kolay uyandırılır. İş vresi bu duygunun uyandırılmasında daha uygun bir ortam oluşturur.
- b) İşbaşında yapılan eğitimde ilgilinin güçlü ve zayıf yönlerini görüp derhal düzeltmek kolaylığı vardır.
- c) ğretilen şeylerin hemen uygulanma olanağı ve fırsatı mevcuttur.
- d) İşbaşında bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır. Yöneticinin etkisini, iş dışında sürdürmek ya da yaratmak mümkün değildir.
- e) İş dışında düzenlenecek bir eğitim programına katılmak ister istemez kişiye belli süre asıl görevinden uzak kılar. Bu ise hizmeti aksatabilir.

### **B. İş Dışı Eğitim Yöntemleri**

İş dışı eğitim, personelin işinin başından uzaklaştırılmasıyla işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitsel çabaları kapsar. İş dışı eğitiminin üstünlükleri şunlardır:



ŞEKİL-6 Personel Eğitiminde Uygulanan Yöntemler

a) İş dışında uygulanan eğitim zamandan kazandırır. Bir kavramı tam anlayabilmek için bilinenden bilinmeyene doğru gitmek gerekir. İşbaşında eğitim, bu mantıksal sırayı izleme olanağını vermez.

b) Kişinin işbaşında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçtür. Uyguladığı yöntemlerin çoğu sadece karşılaştığı

olayların çözümü için geçerlidir. Bu yolla daha geniş uygulama olanakları olan ilkeleri geliştirmez. Bu ilkeler iş dışında daha kolay geliştirilebilir.

c) İş dışında düzenlenen bir eğitimin etkinliği duruma göre ayarlanabilir. Düşünce ve kavramlar öğrenmeyi olanaklı kılacak mantıksal bir düzen içinde verilebilir. Böylece öğrenim rastlantılardan kurtarılmış olur.

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- BRYMER, Robert A. Introduction to Hotel and Restaurant Management, 3.B. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Co., 1981.**
- BOELLA, M.J. Personnel Management in the Hotel and Catering Industry, London: Barrie and Jenkins Ltd., 1974.**
- GRAY, Williams S.-LIGUORI, Salvatore C. Hotel and Motel Management and Operations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980.**
- KALT, Nathan. Introduction to the Hospitality Industry, Indianapolis: The Bobbs Merrill Company, Inc., 1971.**
- KEISER, James R. Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry, Boston, Mass.: CBI Publishing Company, Inc., 1979.**
- KELLIHER, Clare-JOHNSON Keith, «Personel Management in Hotels-Some Empirical Observations», International Journal of Hospitality Management, Y.6, S. 2(1987), s. 103-108.**
- LUNDBERG, Donald E.-ARMATAS, James P. The Management of People in Hotels, Restaurant and Clubs, 4.B. Dubuque, Iowa: William C. Brown Company Publishers, 1980.**
- MAVIŞ, Fermani, Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1985.**
- MEDLİK, S. The Business of Hotels, London: William Heinemann Ltd., 1980.**

- . **Otel Yönetimi Seminerleri**, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını, 1984.
- POWERS, Thomas F. **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1979.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 1986.