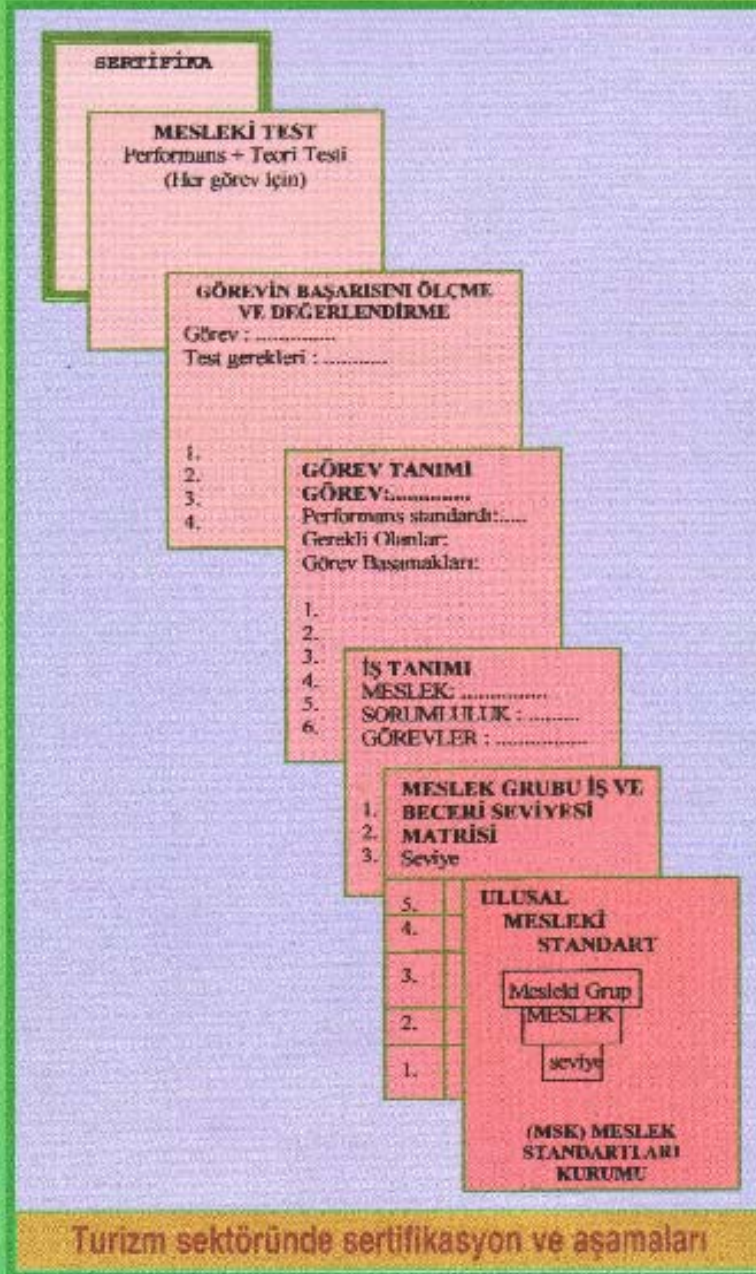


anatolia

TURİZM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt 13 • Sayı 1 • Bahar 2002 • ISSN 1300 - 4220



Fordizmden Post Fordizme Geçiş Sürecinin Turizme Yansımaları: Kitle Turizmi ve Alternatif Turizm

Sergin Akıç RONEY

Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması

Oya Arslan SEYMEN

Turistlerin Türkiye'ye İlk ve Birden Fazla Ziyaret Etme Durumlarının Bazı Sosyo-Ekonomik Faktörlerle İle Seyahat Özelliklerine Göre Değişiminin Analizi

Yüksel ÖZTÜRK

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Özel İlgi Turizminin Karşılaştırmalı Üstünlüğü

Orhan ŞAFAKLI - Zeki ERKUT

Turizm Sektöründe Meslek Standartları ve Mesleki Belgelendirme Sistemi (Sertifikasyon)

İrfan MİSİRLİ

Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Otellerin İşletmeleri Yöneticilerinin Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme

Mustafa KOYUNCU - İbrahim YILMAZ

HACCP Sistemi ve Bir Fast Food İşletmesi Uygulaması

Tamer BOLAT

Antalya İli Saunaları İçerisinde Faaliyet Göstermekte Olan Oteller İşletmelerinde İnternet Ortamında Tutundurma Karma Elemanlarının Kullanımını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma

Nazmi KÖZAK - Murat ÇUHADAR

Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması

Oya Aytemiz SEYMEN

Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde insan kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılabilemesi ve daha uyumlu bir çalışma ortamının sağlanmasına yardımcı olacak şekilde bir "Oryantasyon Eğitimi Programı"nın genel çerçevesini çizmektir. Çalışmada öncelikle oryantasyon eğitimi, tanımı ve amaçları yönünden incelenmekte; daha sonra makaleye konu olan turizm işletmelerinde bu eğitim sürecinin önemi ve insan kaynakları açısından sağlayacağı yararlar incelenmektedir. Son olarak, turizm işletmelerinde oryantasyon eğitiminin sistematik bir şekilde yürütülebilmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği açıklanmakta ve buna ilişkin bir program modeli önerilmektedir. Turizm işletmelerinde oryantasyon eğitiminin yeterliliği, bu konuda yaşanan sorunlar ve sektörel uygulamalar örneklerine ilişkin kaynaklar san derece sınırlıdır. Bu çalışma ile, sözü edilen eksikliklerin bir ölçüde giderilebileceği düşünülmüştür. Örneğinden, mevcut çalışmalardan elde edilen bulgular, sektörde genel olarak sistematik işe alma ve hizmet-çi eğitim ve geliştirme süreçlerinin düşük oranda mevcut olduğunu göstermektedir. Bu işlevler oryantasyon eğitimi ile doğrudan ilişkili oldukları için, söz konusu yeterlilikler bu eğitim büyük ölçüde güçleştirilmekte ve istenen faydalar çoğu kez sağlanamamaktadır. Önerilen oryantasyon eğitimi modeli ile işletmelerin yol gösterilmekte ve bu konuda yaşanan sorunlara nasıl çözümler getirilebileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Oryantasyon Eğitimi, Turizm İşletmeciliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmet-çi Eğitim, Geliştirme

GİRİŞ

Turizm işletmelerinde oryantasyon eğitiminin bir plan ve program çerçevesinde ve yeterli düzeyde verilmemesi, sektörde yaşanan en önemli insan kaynakları sorunlarından biridir. Bu sorunun temelinde, sektörde insan kaynakları yönetimi konusunda etkin bir örgütlenmenin tam anlamıyla mevcut olmayışı ve bu süreç kapsamında hizmet-çi eğitim ve geliştirme işlevinin gereksinimlere yanıt verememesi yatmaktadır. Hizmet-çi eğitim ve geliştirme sürecinin ilk ve en önemli adımını oluşturan oryantasyon eğitiminin yetersizliği ise beraberinde, yüksek işgören devir hızı, işe ve işletmeye uyum süresinin uzaması, hizmet üretiminde hata, kayıp ve israfın artması, müşteri şikayetlerindeki artışlar, yanlış yerleştirme sürecinin getirdiği motivasyon düşüklüğü ve daha uzun süreli ve yüksek maliyetli eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkması gibi diğer sorunları getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, yukarıda belirtilen insan kaynakları sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için, turizm işletmelerine rehberlik edecek bir "Oryantasyon Eğitimi Programı"nın çerçevesini çizmektir. Çalışmada öncelikle, oryantasyon eğitimi süreci kavramsal olarak incelenmekte; tanımı ve amaçları genel olarak değerlendirilmektedir. Daha sonra, turizm işletmelerinde oryantasyon eğitiminin gerekliliği ve insan kaynakları boyutunda sağladığı katkılar ele alınmaktadır. Son olarak, turizm işletmelerinde oryantasyon eğitiminin etkin bir şekilde yürütülmesine yönelik bir program modeli oluşturulmakta ve programın işleyişi aşama aşama açıklanmaktadır.

İŞLETMELERDE ORYANTASYON EĞİTİMİNİN TANIMI VE AMAÇLARI

Bir işletmeye yeni giren ya da aynı işletme içinde bölüm değiştiren işgörelere, işe başlama öncesinde veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitim, Or-

yantasyon Eğitimi (OE) olarak tanımlanmaktadır (Özçelik 2000: 194). Bir başka tanıma göre OE "bir işletmeye iş için bağlanan bir işgören adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra işletmenin yeni bir işgöreni olarak işe başlayabilmesi için yapılan eğitim" dir. (Aşkun 1978:441).

OE, "yeni iş ortamına uyum sağlama ve sosyalleştirme çabaları" şeklinde geniş boyutlu bir tanıma da konu olabilir (Mestre ve diğerleri 1997: 443). "İşe Alıştırma", "Uyumlulaştırma", "Örgütsel Sosyalleştirme", "Adaptasyon" ya da "Yön Verme", OE ile benzer özellikler taşıyan ve zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Bunlar arasında Örgütsel Sosyalleştirme, "bir örgüte yeni kazılan veya aynı örgütte farklı bir işe geçen kişilerin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi süreci" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma göre OE de bir tür "örgütsel sosyalleştirme"dir ve bu yönüyle hem değişimi (eski tutum, değer ve davranışların terk edilerek yenilerinin kazanılması), hem de öğrenmeyi (örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görev ve sorumlulukların ve örgütsel norm ve değerlerin öğrenilmesi) içermektedir (Can ve diğerleri 2001: 154).

OE işletmelerde hizmet-içi eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında ilk ya da ön eğitim şeklinde ifade edilebilir. Dolayısıyla OE, hizmet-içi eğitim faaliyetlerinin çok önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalı; ancak kapsamı, zamanı, izlenen süreç ve gerçekleştirildiği duyarlılık açısından kendine has özellikler taşıdığı unutulmamalıdır. Genel olarak işletmelerde OE verilmesine ilişkin amaçlar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yeni işgörenden işe ve işletmeye yabancılığının önlenmesi ve sosyal kaynaşmayı sağlamak (Sabuncuoğlu 2000: 132),
- Yeni işgörenden potansiyelini ortaya çıkarmak ve gelişmeleri yönünde ilk adımı atmak,
- İşin gerektirdiği incelikler ve ustalıklar ile mevcut sağlık ve güvenlik risklerini ilk günlerde işgörendenlere aktarmak,
- Örgüt kültürünü yeni elemanlara aşılacak ve böylece kültürel bozulmayı (değerlerin, alışkanlıkların, örgüt ilkelerinin ve davranış biçimlerinin olumsuz yönde değişmesi) önlemek,
- Yeni işgörendenlere, işleri ile, mevcut bilgi, yetenek ve deneyimleri arasında bir değerlendirme yapma ya da bunlara en uygun işi veya pozisyonu seçme olanağı tanıtmak (Özçelik 2000: 194),
- İşletmede yürütülmekte olan tüm insan kaynakları işlevlerinin etkinliğini sağlamak ve kontrol etmek,

- Başka bir işletmeden gelen işgörenden önceki deneyimlerinden yararlanmak; yeni yönetsel yaklaşımları, teknolojileri, eğitimleri, insan kaynakları uygulamalarını, iş yapma usullerini vs... öğrenmek,
- Yeni işgörendenlerin, yürütecekleri işin koşulları, uygulamaları gereken kurallar, özlük hakları vb. gibi konularda eksiksiz bilgi sahibi olmalarını sağlamak,
- Yeni işgörendenlerde, işletmede adil ve tarafsız bir muamele göreceği duygusunu uyandırmak ve böylece işletmeye güven ve gurur duyma eğilimini güçlendirmek, ve
- İşgörendenlerin kişisel, sosyal ve işe yönelik gereksinimlerini nereden karşılayacaklarına ilişkin bilgi vermek (Aşkun 1978:442-446).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, OE programının işletmelere maddi ve beşeri boyutlarda çok büyük katkılar sağlayacağı ve özellikle kendisinden sonraki eğitim ve yetiştirme çalışmalarının başarısı ve etkinlik düzeyi üzerinde önemli etkiler doğurabileceği açıktır.

TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖNEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN SAĞLAYACAĞI KATKILAR

Turizm endüstrisi emek yoğun bir sektör olmasına karşın, insan kaynaklarının önemi 1980'li yılların sonlarında güncelleşmeye başlamış ve "mükemmel tutum", "kalite", "verimlilik" ve "işgören tutumunu" gibi konularda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ön plana çıkmıştır (Aşkoğlu 1997:38). 1987-1996 yılları arasında yapılan çalışmalar, sektörde insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevinin yetersizliğini ve buna ilişkin sorunları ortaya koymaktadır. Örneğin, Hales (1987), konaklama işletmelerinde izlenmeye başlanan bazı yenilikçi personel uygulamalarının salt yöneticiler için geçerli olduğunu; Price (1994), sektörde personel uygulamaları açısından uzmanlığın çok yetersiz olduğunu; Lucas (1995) ise, sektörde "strateji geliştirme" yönünde çok az çabaya rastlandığını ve özellikle otellerde ve yiyecek-içecek sektörlerinde belirli bir İKY modelinin dahi izlenmediğini ortaya koymuşlardır (Hoque 1999: 65).

Aşkoğlu (1997), insan kaynağına yatırım yapılmadığı sürece, fiziksel ve teknolojik donanımın ve ekonomik gelişmelerin hizmet kalitesinin artırılmasında ve sürekli geliştirilmesinde tek başına bir anlam ifade etmeyeceğinin bilinmekte olduğunu belirtmiştir (Aşkoğlu 1997: 28). 1990'lı yılların sonlarına doğru yürütülen çalışmalar, bu anlamda bazı olumlu

gelişmeleri müjdelemektedir. Harrington ve Akhurst'un 1996'da yaptıkları araştırma, otel işletmelerinin %87'sinde "kalite"nin stratejik bir konu olarak değerlendirildiğini ve %82'sinde, kaliteyi esas alan işgörenler yetiştirilmenin hedeflendiğini ortaya koymuştur. Buick ve Muthu (1997) da, otel işletmelerinde "kariyer geliştirme"nin giderek daha fazla önem kazandığını ifade etmektedir (Hoque 1999: 66).

1997'de Spivack tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, turizm sektöründe geleceğe dönük eğitim ve yetiştirme öncelikleri aşağıdaki gibidir (Barron ve diğerleri 1997: 226):

- Çalışmaya istekli ve yüksek motivasyonlu bir işgücüne sahip olmak için, işletme yöneticileri, "İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi" sürecine öncelik vermelidirler.
- Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak, tüm yönetim seviyelerinde uluslararası düzeyde hizmet kalitesi ve beceri standartlarına duyulan gereksinim artmaktadır.
- Kalite bilinci, çevre duyarlılığı, toplum sağlığını gözetilmesi ve tüketici haklarının korunmasına ilişkin eğilimler giderek yaygınlaşacak ve hizmet-içi eğitim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olacaktır.
- Yakın gelecekte turizm endüstrisinde biçimsel ve sistematik bir hizmet-içi eğitim sürecinden geçen işgörenterin istidamı öncelik kazanacaktır.

Gilbert ve Guerrier (1997), turizm sektöründeki yöneticilerin, giderek artan ölçüde "personeli güçlendirme"ye ağırlık verdiklerini ve sorumluluğun alt kademelere yayılması gereksinimini dayduklarını ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle, geçmiş dönemlere oranla sektörde İKY açısından uzmanlık önemi kazanmaktadır. Örneğin, Kellner ve Julison (1997), 150 ya da daha fazla odaya sahip otel işletmelerinde tam-zamanlı çalışan ve İKY konularında uzman kişilerin bulunduğunu belirlemiştir (Hoque 1999:66).

Bu gelişmeler, sektörde çalışmakta olan ve çalışacakları umulan (potansiyel) işgücüne artık farklı bir bakış açısıyla yaklaşmak ve onların gelişimini sağlamak gerektiğinin altını çizmekte, çağdaş ve kaliteli hizmet sunarak rekabetçi üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler için başka seçenek kalmamaktadır.

Turizm sektöründe insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı açısından yaşanan temel sorunlardan bazılarının incelenmesi, OE'nin bu sorunların çözümünde sağlayacağı katkıların ortaya konulmasında yararlı olabilir:

Yüksek İşgücü Devir Hızı Sorunu

Turizm sektöründe, global düzeyde işgücü devir hızı yüksek ve eğitim-geliştirme oranı düşük seviyelerdedir (Jameson 2000: 43). Sektörde işgücü devir hızının yüksekliği, bilimsel verilerle kanıtlanmış en önemli İKY sorunlarından biridir. Örneğin ABD'deki turizm işletmelerinde %30-115 oranında bir işgücü devrine rastlanmaktadır (Birdir 2000: 143). Gordon, 1994 yılında "Caterer and Hotelkeeper"da yayınlanan bir çalışmada; yiyecek-içecek ve konaklama sektörünün diğer sektörlerle göre en yüksek işgücü devir oranına sahip olduğunu ve boşalan pozisyonların doldurulmasıyla diğer sektörlerle oranla daha büyük güçlükler yaşandığını ortaya koymuştur. Belirtilen çalışmada, otellerin %33 ile, lokantaların ise %35,4 ile bu açıdan sektörde en yüksek rakamlara ulaştığı vurgulanmaktadır (Wood 1997: 122).

Türkiye'de yapılan çalışmalar da, özellikle konaklama işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Türker'in 1998 yılında "Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması" adı altında yaptığı bir çalışmada, Marmaris'te %58, Ankara ve İstanbul'da %30 oranında saptanan işgören devir hızının, özellikle yeni açılan otellerde %100-200 arasında değiştiği görülmüştür (Birdir 2000: 143). Yapılan diğer araştırmalar, işgörenterin çalışmaya başladıkları ilk altı ay zarfında işten ayrılmalannın çok yüksek oranda olduğunu göstermektedir (Ertan 1997: 53).

Günümüzde turizm sektöründe bir elemanın işe alınması, işi öğrenmesi ve işleme için yararlı duruma gelmesi sürecinde, işletmeye parasal ve zamansal maliyeti düşünülürken, artan işgören devir hızının, yeni eleman alımı ile ilgili maliyetler de yaratarak işletmeleri zor duruma sokacağı öngörülebilir (Akoğlan 1998: 26). Barron tarafından Avustralya'da yapılmış olan bir araştırmanın (1997) sonuçlarına göre, turizm işletmeciliği eğitimi veren okullardan mezun olan öğrencilerin büyük çoğunluğunun sektörde çalışmayı ve uzun vadede bu alanda mesleki kariyer yapmayı hedeflediği saptanmıştır. Barron, sektörle edinilen ilk imajın, bu olumlu düşünceleri güçlendirmesi gerektiğini ve böylece yüksek işgücü devrinin yaşanmayabileceğini vurgulamaktadır. Hatta öğrenciler, sektöre giriş öncesi ilgili eğitim kurumlarınınca düzenlenen bir OE sürecine alınmalıdır ve programda eğitimcilerle düşen görev, gerçekçi bir sektör imajı oluşturmalarının yollarını bulmaktır (Barron 1997: 19). Bu görüş elbette Türkiye açısından da değerlendirilebilir, ancak böyle bir düşüncenin hayata geçirilebilmesinde sektörle eğitim kurumlarının sıkı bir işbirliği ve eşgüdüm içinde olmaları gerektiği açıktır.

Özetle OE, yeni işgörenden işe ve işletmeye uyumlaştırıcı ve onları örgütün etkin bir üyesi konumuna getireci çalışmalar bütünü olduğu için, işgücü devir hızının düşürülmesinde ve özellikle ilk aylarda işten çıkma/çukarılmaların azaltılmasında son derece etkili olacaktır.

İşe Alma Sürecinde Yaşanan Sorunlar

Turizm endüstrisinde genel olarak, biçimsel ve sistematik olmayan işe alma yöntemleri kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar, özellikle sektördeki küçük işletmelerin işe alma sürecinde yerel emek piyasasından yururlandıklarını ve bu iş için son derece sınırlı bir bütçe ayırdıklarını göstermektedir. Milward (1992), bu işletmelerde sahip/yöneticilerin işe alma sürecini kendilerinin yürüttüğünü ve bu sürece ilişkin özel becerilere gerek duymadıklarını belirtmektedir (Jameson 2000: 43-44).

İşe alma sürecinin "seçim" aşaması, uygun işgörenden işletmeye kazandırılması açısından büyük önem taşıdığı gibi kendisinden sonra gelen tüm insan kaynakları işlevlerini de doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. Akoğlan'a (1998) göre, seçim çalışması sırasında adayların titiz bir incelemeden geçirilmesi, işe alımların mesleki bilgi düzeylerinin, bendenel ve zihinsel özelliklerinin ve kişilik bulgularının baştan öğrenilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla bu bilgilerden, yeni işgörendenlerin yönlendirilmesinde, eğitiminde ve geliştirilmesinde önemli ölçüde yararlanılabilmektedir. Ancak bunun gerçekleştirilebilmesi, sistematik ve biçimsel bir işe alma sürecinin, uzman kişiler tarafından ve iş gerekleri baz alınarak yürütülmesine bağlıdır (Akoğlan 1998: 26-28).

Turizm işletmelerinde işe başlayacak olan işgörendenler, örgün ya da yaygın eğitim programlarından ve/veya sektördeki ya da başka sektörlerdeki işletmelerde edindikleri bilgi ve deneyimlerle gelmektedirler. Ancak çalışacakları yeni işletmeler, onların bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri hakkında tam anlamıyla fikir sahibi olamazlar. Genel olarak eğitim aldığı ya da yetiştirildiği kabul edilen yeni işgörendenler, kendi potansiyelleri nedeniyle yerkinliğe ulaşamamış olabilecekleri gibi, ilgisiz bilgi ve becerilerle donanmış da olabilirler (Unal 1996: 106). İşe alma sürecinde başvuru bilgisi kaynakları da (adayların yazılı ve sözlü açıklamaları, referansları, diploması ve sertifikaları, sınav sonuçları vs.) sınırlıdır ve yanlışna payı yüksektir. Hoque tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, turizm sektöründe "gerçekçi" iş görüşmelerinin imalat sektörüne oranında daha düşük olduğunu ve özellikle işe alma sürecinde seçim aracı olarak psikolojik

testlere çok az yer verildiğini göstermektedir (Hoque 1999: 67).

Akoğlan ve Kozak tarafından yürütülmüş olan bir diğer çalışmanın (1997) sonuçları, turizm sektöründe çalışanların yaklaşık %54.6'sının "görüşme yöntemi" ile; %29.8'inin sözlü ve yazılı referanslarla; %10.7'sinin sadece ön eleme ve başvuru formunun doldurulması ile ve %4.9'unun da diğer işletmelerden transfer edilerek işe alındıklarını göstermektedir (Akoğlan 1998: 29). Bu veriler de işe alma sürecinde sistematik olma oranının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yeni elemanlar hakkında daha sağlıklı bilgilere ulaşabilmek için OE önemli bir fırsattır ve değerlendirilmesi gerekir.

İşe alma sürecinde işletmelerin yaptığı harcamalar da önemli bir maliyet unsurudur. Adaylara başvuru için yapılan masraflar (ilanlar, telefon ve faks bağlantıları, araştırma ve kımasıye giderleri vb. gibi), iş görüşmelerine ayrılan zaman ve para, danışmanlık firmalarına ödenen ücretler ve sınav ve referans kontrolleri için yapılan harcamalar, ilk anda akla gelen önemli maliyet kalemleridir. OE yetersizliği nedeniyle işten ayrılmaların oranı, bu eğitimi almış olanlara göre daha yüksektir (Unal 1996: 102-103) ve bu da yukarıda belirtilen işe alma maliyetlerini artırmaktadır.

Hizmet-İçi Eğitim ve Geliştirme Sürecine İlişkin Sorunlar

İşletmelerde "eğitim ve geliştirme", işgörendenlerin işletmeye girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede performansın artırılması için, yönetime girişilen çabalar bütünü olarak tanımlanabilir (Başboğaoğlu 1999: 36). Bu tanım çerçevesinde OE'nin dahil olmadığı bir eğitim ve geliştirme programının etkin, etkili ve sürekli olma özelliği taşımayacağı açıktır. OE, bir tür örgütsel sosyalleşme olduğu için süreklilik taşıyor; yavaş yavaş ve uzun dönemde gerçekleştirilir. Hatta kişi örgüte katılmadan önce başlayan ve örgütte kaldığı sürece aşamalı olarak devam eden bir süreç olduğu söylenebilir (Can ve diğerleri 2001: 155). Öze yandan günümüzde hizmet-İçi eğitim ve geliştirme çabaları, kaliteyi esas alan müşteri odaklı işletmecilik anlayışı açısından da son derece önemlidir ve OE de bu sürecin en öncelikli adımdır.

1995 yılında İngiltere'de yapılan araştırmalara göre, turizm sektörü, beceri eksikliklerinin en yüksek seviyede olduğu sektörlerden biridir. Örneğin Hospitality Training Foundation'nin verileri (1996), İngiltere'de turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %64'ünde bir hizmet-İçi eğitim-geliştirme planının bulunmadığını göstermektedir; bütün sektörler ele alındığında bu oran %37'ye inmektedir. Yine,

birlikte sektörler haz alındığında, işletmelerin %55'inde eğitim-geliştirme bütçesinin bulunduğu; turizm sektöründe ise bu rakamın %43'e indiği görülmektedir. (Jameson 2000: 44).

Durum, Türkiye açısından değerlendirildiğinde; Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde "Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu" esas alınabilir (2001: 8, 95-96). Rapora göre, Türkiye'deki turistik tesislerde eğitilmiş eleman çalıştırmak yerine, düşük ücret nedeniyle vasıfsız işçiler tercih edilmektedir. Sektörün gereksinim duyduğu nitelikte insan gücü yetiştirilmesinde özel sektörün sorumluluğu büyüktür ve bu konuda sıkıntılar yaşanmaktadır. Raporla ayrıca konuya ilişkin olarak aşağıdaki çözüm önerileri sıralanmaktadır:

- Turizm işletmeleri 'kalite' nin ayrılmaz bir iyileştirme silitesi olan hizmet-içi eğitime önem vermeli, eğitim kurumları ile işbirliği yaparak kendi ihtiyaçlarına uygun eğitim programları hazırlamalı, bunu uygulayacak araştırma-geliştirme birimleri oluşturmalı ve eğitimcilerin eğitimi için gönüllü olarak pratik eğitim vermelidir.
- Turistik işletme yöneticileri de eğitime tabi tutulmalı; işgücü planlaması, işbaşı eğitimi, eğitim metodolojisi ve psikolojisi gibi konularda seminerler olmalıdır.

Turizm işletmelerinde verilen OE'nin yeterliliği konusunda kayda değer bulgulara rastlanılmakla beraber, hizmet-içi eğitim ve geliştirme çalışmalarındaki sistem ve biçimsellik eksikliğinin OE'yi de önemli ölçüde etkilediği ve hatta bu eğitimin görevli olarak çok daha yetersiz kaldığı düşünülebilir. Bu alanda Sü tarafından yapılmış olan bir anket çalışmasının sonuçları, bu öngörüye güçlendirebilir (Sü 1999:93-94). Çalışma kapsamına giren otel işletmelerinde, işgörenlerin işe ilk girdiklerinde kendilerine verilen bilgilerin yeterliliği incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır: Aday işgörenlerin %68'i ilk işe başladıklarında kendilerine "yalnızca yapacakları işin ana hatlarının anlatıldığını"; %13'ü ise "hiç bir şey anlatılmadığını ve herşeyi zamanla kendilerinin öğrendiklerini"; %16'sı işletmede bulunan arkadaşlarının yardımıyla, %3'ü ise iş bilgisi ve deneyimi ile uyum sorunu yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

TURİZM İŞLETMELERİNDE ORYANTASYON EĞİTİMİ PROGRAMININ OLUŞTURULMASI

İlk iki bölümde, turizm işletmelerinde OE'nin önemi ve gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise,

bir turizm işletmesinde etkin bir OE'nin gerçekleştirilmesi için uygulanabilecek bir program örneğine yer verilmektedir.

Oryantasyon Eğitiminin Planlanması

Etkili bir OE programının ilk adımı planlamadır ve aşağıdaki temel faaliyetleri kapsar:

Genel Oryantasyon Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesi

Bir OE programından istenilen verimin elde edilebilmesi, buna yönelik ihtiyaçların açık, net ve eksiksiz bir biçimde ortaya konulmasına bağlıdır ve OE'den işletmenin uzun vadede neler beklediği ve öncelikli amaçlarının neler olduğu büyük önem taşır. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

İşletme felsefesi ve uzun dönemli amaç ve hedefleri, mevcut ve potansiyel insan kaynakları açısından değerlendirilmeli; iç ve dış çevre analizi bu doğrultuda gerçekleştirilmelidir.

Ana amaçlar ve hedefler açık bir biçimde oluşturulmadan, insan kaynaklarının nasıl ve neye göre eğitilip geliştirileceği konusunda uygun yollar bulunamaz (Luoma 1999: 114). Dolayısıyla belirlenen stratejiler tamamlanmaya nitelikteki eğitim ve geliştirme stratejilerinin oluşturulmasına sağlar. Bu stratejiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

İşgücünü Seçme ve Yerleştirme Stratejileri: İşletmenin uzun dönemde ihtiyaç duyacağı işgücünü bulma, seçme ve yerleştirmede izleyeceği strateji;

Örgütsel Gelişme Stratejisi: Değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı, işgücününün bilgi, beceri ve yeteneklerinin nasıl kullanılacağı ve izlenecek değişim yönetimi stratejisi;

Kariyer Planlama Stratejisi: İşletmenin geleceğe dönük nasıl bir kariyer planlaması hedeflediği, yükselme ya da yer değiştirme (rotasyon) kararlarının hangi kriterlere göre alındığı ve boşalacak kadroları önceden yedekleme ya da doldurmaya dönük esaslar;

Eğitim ve Geliştirme Stratejisi: Uzun vadeli eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin nasıl belirleneceği; bunu karşılayacak plan ve programların hangi esaslara göre hazırlanacağıdır (Seymen 2001: 1-19).

Öngörülen veya geleceğe dönük olarak planlanan yenilikler ve değişimlere bağlı yeni yetiştirme stratejileri geliştirilmelidir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde bazen, işletmeyi genel bir eğitimin gerekliliğine götüren faktörler de dikkate alınmalıdır. Bunlar, yeni yasal yükümlü-

likler, yeni bir teknolojinin kullanımına geçiş, yeni pazarlar ya da müşteri talepleri, yeni yönetim yaklaşımları, iş yapma usulleri ve prosedürlerdeki değişiklikler vb. gibidir (Noc 1999: 55). Bu gibi durumlarda yeni yetiştirme stratejilerinin de gerekli olduğu görülebilir. Ünal'a göre bu stratejiler aşağıdaki gibidir:

- Yeni teknolojileri kullanma ya da piyasaya yeni ürün/hizmet sunma gibi somut yatırım kararlarına bağlı olarak "ürüne bağlı" ve "işletmeye özgü" yeni yetiştirme stratejileri;
- İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin hem niteliğini hem de miktarını artırma yönündeki kararları doğrultusunda, esnek bir örgüt yapısı için gerekli beceri çeşitliliğine sahip yeni işgörenler yetiştirme stratejisi. (Bu, turizm piyasasının yönlendirdiği bir yetiştirmedir ve rotasyon ağırlıklıdır).
- Özellikle küçük ölçekli işletmelerde ya da bilgi-yoğun işletme birimlerinde (pazarlama, muhasebe, finansman...) yüksek öğrenimli işgörenler için, iş ortamında "problem çözme ve girişimciliğin öncelik taşıdığı" bir beceri alt yapısı (Ünal 1996:111-112).

OE'ye yönelik ihtiyaç analizinde, bu eğitime alınacak kişilerin beceri seviyelerinin ölçümü yapılmalı ve her yeni birey için OE öncesi ve sonrası beceri seviyesine ilişkin kayıtlar tutulmalıdır. Bu veriler, geleceğe yönelik İKY planlamalarında da önemli ölçüde destek sağlar (Lighteen 1999: 151).

İş Analizi çalışması sonucunda elde edilmiş bilgiler çıktıda genel bir profil elde edilmelidir.

İşletmede yapılmış olan iş analizi sonucunda çıkarılmış olan "İş Tanımları", mevcut işlere ilişkin görev ve sorumluluklar ile çalışma koşullarının genel bir değerlendirilmesini verir. "İş Gereklileri" ile de, bu işleri yapacak işgörenlerde aranan özellikler belirlenmiş olur. Yeni işgörenlerin belirli bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin yetersizlikleri olabilir. Bu nedenle öncelikle analize konu olan grubun genel özellikleri ve yapısının belirlenmesi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının ortaya konmasında önem taşır (Agnaita 1996: 37). İş analizi çalışmasının OE'ye yönelik ihtiyaç analizinde kullanılması, genel bir çerçeve oluşturma anlamındadır. Albrecht ve Zenke'nin hizmet ve konaklama endüstrisinde özellikle önem taşıdığına düşündükleri, yeterli düzeyde özgüven, yüksek düzeyde sosyal beceriler ve sosyal ilişkilerde hoşgörülülük ve sabırlı olmak şeklindeki bireysel beceriler de dikkate alınabilir (Ross 1997: 124). Bu ve benzer özellikler, yüksek düzeyde müşteri teması gerektiren turizm sektöründe, geleneksel görev ve sorumluluklara ek olarak hollanması gereken ve tüm çalışanlarda aranan nitelikler olarak OE'nin içeriğini etkiler.

"İşe Alma Süreci"nde edinilen tüm bilgiler değerlendirilmelidir.

Aday işgörenlerin işe başvuruları sırasında doldurdukları formlar ve diğer referans belgeleri (diploma, sertifika, bunservis, kişisel kimlik belgeleri vs.) kişiler hakkında ayrıntılı bilgiler sunar. Bunlar OE'ye alınacakların tanınmasında ve verilecek genel ya da özel eğitimlerin içeriğinin belirlenmesinde rol oynar. Ayrıca, görüşmeler, saha araştırmaları ve gözlemler de kişiler hakkında faydalı veriler sağlayabilir. Özellikle "Görüşme Tekniği", eğitim ihtiyacının analizinde önemli bir yer tutar. Görüşme yolu ile, aday işgörenin bakış açısından eğitim ihtiyacı öğrenilebilir; böylece daha sağlıklı bir geri bildirim elde edilmiş olur (McClelland 1994: 27-28). Toplanan veriler optimal miktarda, doğru, güvenilir ve OE programına olumlu katkı sağlayacak nitelikte olmalıdır. (Agnaita 1996: 38).

Oryantasyon Eğitimi Politikasının Oluşturulması ve İletilmesi

OE Politikası Belirlenmelidir.

İşletme üst yönetimi, birim yöneticilerinin ve işgörenlerin de katılımıyla, OE programına yön vermek amacıyla bir politika belirlemelidir. Önerilen politika, üst yönetime tekrar gözden geçirilmeli, biçimsel bir yapıya kavuşturulmalı ve yazılı hale getirilmelidir (Ku ve Kleiner 2000: 46). OE politikasının belirlenmesinde diğer önemli konu ise, işletmenin eğitim ve geliştirme politikasının uyulmaz bir parçası olması ve insan kaynaklarına yönelik stratejik plan ve programlarla bütünleştirilmesi gerektirir.

Belirlenen OE politikası tüm çalışanlara iletilmeli ve benimsenmelidir.

OE politikasının her kademedeki çalışanlara iletilmesinde üst yönetim temsilcileri, OE konulu toplantılar düzenleyebilirler. Bu toplantılarda OE'nin felsefesi, yararları ve içeriği konusunda açıklayıcı bilgiler verilecek, katılım ve benimsenme amacına hizmet edilebilir (Ku ve Kleiner 2000: 41).

Oryantasyon Eğitiminin Programlanması

Bu kapsamda yapılması gereken faaliyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

OE'den sorumlu olacak kişiler belirlenmeli ve görevlendirilmelidir.

OE programları, örgütsel ve birim düzeyinde olmak üzere iki boyutlu olduğu için, sorumluluğun, üst yönetim, İKY birimi, birim yöneticileri ve ilk gözetim-

cileri kapsayacak şekilde dağıtılması gereklidir. Üst yönetim, OE politikasının ve planlarının son şeklini alması ve onaylanmasından sorumludur; İKY birimi ise programın hürriyet anlamında planlanıp yürütülmesi, işletme içi eğitiminin sağlanması ve genel OE'nin verilmesi görevlerini üstlenir.

OE programını yürütecek olan tüm yöneticiler ve eğitimciler eğitim verilmelidir.

OE ile ilgili eğitim programlarının etkin bir şekilde verilebilmesi, programda yer alan eğitimcilerin eğitimine bağlıdır ve verilecek eğitim işletme içi veya dışı kaynaklardan sağlanabilir. Bu süreçte eğitimciler OE politikası, OE'nin işletmeye ve çalışanlara katkısı, OE programının içeriği, yeni işgören psikolojisi, ders verme teknikleri ve sunuş teknikleri gibi konularda eğitim verilebilir.

OE'ye atılacak yeni işgörenden isimleri, sayıları ve görev alanları belirlenmeli, listelenmeli ve sunulmalıdır.

OE kapsamına alınacak işgörenden, çalışacakları birim, pozisyon ve yapacakları işlerin niteliğine göre farklılıklara sahiptirler. Bunun yanında bilgi, eğitim, deneyim ve beceri düzeyleri de birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklar, genel OE'nin içeriğini fazla etkilememekle birlikte; ikinci aşamada birim –ya da kişi düzeyindeki OE'yi etkileyebilir. Bu nedenle söz konusu sınıflandırmaya ve listeleme önemlidir.

OE kapsamına girecek olan konular net bir şekilde belirlenmeli ve programın içeriği yazılı hale getirilmelidir.

Bir işletmede çalışmaya başlayan yeni işgörenden bilgi sahibi olma gereksinimini duyduğu konular ile iş-

Tablo 1. Bir OE programının içeriğini oluşturan konu başlıkları

I) İŞLETME DÜZEYİNDEKİ BİLGİLER

- İşletmenin Tarihsel Gelişim Süreci
- İşletmenin Faaliyet Alanı/Ancakları
- İşletmenin Misyonu, Vizyonu, Felsefesi, Uzun Vadeli Hedefleri
- İşletmenin Politikası ve Çalışma İlkeleri
- İşletmenin Ürettiği Mal ve Hizmetler
- İşletmenin İnsan Kaynakları Politikası ve Stratejileri
- İşletmedeki Güç Kaynakları, Resmi ve Gayri Resmi İş İlişkileri
- Kuruluşta Binanın ve Bina Bölümlerinin Amacı ve Fonksiyonları

II) İŞGÖRENİN ÇALIŞACAĞI BİRİME İLİŞKİN BİLGİLER

- Birimin Temel İşlevleri
- Birimde Yürütülen İşler (İşler ve sorumluluklar ve bunların aracı araçları)
- Birimin Politikası, Prosedürleri ve Genel Kuralları
- Birimin Performans Hedefleri
- Birimdeki Yöneticiler ile Çalışma

III) İŞGÖRENİN DOĞRUDAN KENDİSİNİ İLGİLENDİREN ÖZLÜK HAKLARINA İLİŞKİN BİLGİLER

- Ücret ve Diğer Yarı Ödemeler
- Avans Alma Prosedürleri
- Çalışma Saatleri (günlük çalışma süresi, dinlenme...)
- İzni ve İzin Alma Prosedürleri / Hastalık ve Mazeret Bildirimi
- Yarı İm ve Fazla Mesai Uygulanması
- Emeklilik ve Sigorta Konuları
- İşletmede Sunulan Sosyal Yardım ve Hizmetler
 - Servis (ulaşım) Hizmetleri (otobüs)
 - Yemek
 - Sosyal Tesislerin Yaratılması
 - İşletmenin Ücret ve Hizmetlerinden İstisnaları ve de Çerçeve Yararlanma
- Karierre Süreci
- Eğitim ve Gelişime Olanakları
- Karierre Olanakları
- Başarı Değerleme Süreci ve Sonuçları
- Sağlık ve Güvenlik Uygulanmaları ve Baskın İlişkin Kuralları (Yasadışı ve diğerlikli önlemler)
- Çalışma Uygulanmaları
- Yasal Hakları
- Yasa-Senkiler ile İlgili Bilgiler

IV) İŞE VE GÜNLÜK İŞ YAŞANTISINA İLİŞKİN BİLGİLER

- Karne Karşı Sorumlu Olacağı
- Çalışacağı Yere Nasıl Gireceği (Araba, bisiklet, vb. vs.)
- İş Tanımı (yapacağı işin kapsamına girer görev ve sorumlulukları)
- İşin Nasıl Yapılacağı (kendisine işin kimden ve ne şekilde olacağını ve yaptığı işi kimden öğreneceği)
- İş Yaparaktan Kullanacağı Araç, Gereç, Malzeme ve Bilgiler
- İşe İlişkin Sağlık ve Güvenlik Önlemleri (uygulama kuralları, vasa- koruyucu giysi ve malzemeleri...)
- İşe İlişkin Prosedürler ve Talimatnameleri
- Hizmetinde Para, Araç-Gereç veya Damıtık Çerçeve Olacakları Kuralları İlgili Bilgiler

Kaynak: Koc, Aşkan, Sebatsızlığı ve Çiğney'in adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır

İşletmenin yeni işgörenlerine aktarmakla yükümlü olduğu ve/veya aktarmayı gerekli gördüğü tüm bilgiler OE'nin kapsamını oluşturur. Bu bilgilerin ayrıntılı şekilde yapıları sınıflandırılması Tablo 1 yardımıyla gösterilebilir:

Kullanılacak OE teknikleri ve araçları belirlenmelidir.

İşe yeni başlayan işgörelere verilebilecek bilgiler çok ve çeşitlidir. Bu bilgilerin aktarılmasında kullanılacak yöntemler ve araçların seçiminde ise, her işletmenin kendine özgü bazı kriterleri dikkate alınması gerekir. Bu kriterler, işe alıştırma için planlanan süre, OE'ye alınacak yeni işgörelere sayısı, yeni işgörelere görev yapacakları örgütsel kademe ve pozisyon ile işe alıştırma çyemleri için işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar şeklinde sıralanabilir.

OE'de kullanılan belli başlı teknikler ve araçlar ise, işletmeyi gezdirmeye, el kitapları, işgörelere kılavuzu ve Broşürler gibi tanıtıcı yayınlar verme, toplantılar düzenleme, sorulu cevaplı konuşma tekniklerinden yararlanma ya da görsel ve işitsel araçlar kullanma (film ve slayt gösterimleri, özel sergiler, işletme yerleşimini ve çalışma düzenini gösteren haritalar, kapalı devre televizyon yayınları, departman veya işletme büzünde örgüt şemaları, iş akış diyagramları, vb. gibi) şeklinde sıralanabilir (Aşkun 1978: 446-448). Günümüzde on-line bilgisayar sistemleri ve İnternette de önemli ölçüde yararlanılabilir.

OE Programının maliyeti belirlenmelidir.

Tüm hizmet-içi eğitim faaliyetlerinde olduğu gibi, OE'de de amaç, işletmelerin iş kayıplarının azaltılması ile verimin ve kaliteli mal/hizmet üretiminin artırılması olmalıdır. Bu nedenle OE ekonomik olarak ve optimum ölçekte planlanmalıdır. Bunun sağlanabilmesi ise, OE'nin marjinal faydasının maliyetinden büyük ya da bu değerlere yakın olacak şekilde planlanmasına bağlıdır. Bu büyüklükler, gözlem, ölçüm, kestirim ve ekonomik analiz yolu ile belirlenebilir (Özer 1998: 129-133).

İşletmelerin henüz "işgörelere" olma sürecini tamamlamamış olan adaylara yapacağı eğitimin görünen ve görünmeyen maliyetleri olacağı açıktır. Bu nedenle, öncelikle programa yönelik tüm masraf kalemleri belirlenmeli ve programın yönü, süresi ve kapsama fayda-maliyet analizi çerçevesinde değerlendirilmelidir. İşletmeye, daha önce belirlenmiş olan iş gereklere uygun işgörelere kazandırılması, kullanılan maliyeti haklı gösterebilir (Eighteen 1999: 151). Ancak, maliyeti ne denli yüksek de olsa, OE'den vazgeçilmemeli; yalnızca buna ayrılan kaynaklar ve zaman işletmenin kendi olanaklarına göre belirlenmelidir.

OE Programının zamanlaması yapılmalıdır.

OE'nin diğer hizmet-içi eğitim programlarından en temel farkı, uygulama zamanı ile ilgilidir. Bu eğitim genellikle işe yeni başlama aşamasında yapılır. OE veren işletmelerin 2/3'ü, bu eğitimi işgörelere işe başladıktan hemen sonra yürütmektedir (Werther ve Davis 1993: 278-279). Ayrıca OE'nin süresi konusunda da farklı uygulamalar bulunmaktadır. *The Europe Japan Centre* tarafından 1994'te yapılan bir araştırma, İngiltere'de bu sürenin ortalama 1 saat, Japonya'da ise 8 ay olduğunu ortaya koyarak, bu konudaki farklılıkların ve bunların dayandığı kültürel değişikliklerin altını çizmektedir (Mestre ve diğerleri 1997: 447). Bir başka araştırma, Avrupa'da OE'nin %9,8'inin 1 saat, %51'inin ise 1 gün ve üzerinde olduğunu göstermektedir (Werther ve Davis 1993: 278-279).

OE konusunda Japon işletmelerinin son derece titiz davranışları ve bunun programların süresini de etkilediği görülmektedir. Tablo 2'de görülen tipik bir "Japon OE Programı" bu konuda örnek olarak verilebilir:

İşletmenin büyüklüğü ve niteliği OE programının süresini ve kapsamını etkileyeceği için, her işletme, OE programını oluştururken, kendi ihtiyaçlarını ve elbette olanaklarını değerlendirmelidir. Başka işletmelerin uygulamalarını incelemek bir fikir verse de, sonuçta kendi ihtiyaçları önceliklidir (Aşkun 1978:

Tablo 2. Tipik bir Japon OE programı

SÜRE	YER	İÇERİK	AMAÇ
Çalışma OE 1-4 hafta	Genel İşgörelere Merkezi	Öğretmeler işgörelere geçme	Genel çalışma şartları ve yetkinlikleri
İşe başlama zamanında OE 2-4 hafta	Birim Merkezi	Birim düzeyinde çalışma	Ayrıntılı işgörelere
İşletme zamanında OE / İhtimal Ç. Eğ. / 6-12 ay	Her birimde belirlenen yerlerde 23 bölüme	İş takibi / izleme	Her birimdeki işgörelere bilimsel
Özel Değerlendirme / Sınavlı	İşgörelere	Çalışma iş ve yatacağı	Özel işgörelere ve çalışma
"Kısa" Gözetim	Denetim programı için	İş yapmanın öğrenme	Çalışma öğreniminde işgörelere

Kaynak: Mestre, M., Steiner, A., Steiner, I. (1997). Employee Orientation-The Japanese Approach, *Employee Relations*, 19 (5): 450.

446). Bu belirlemede, eğitime alınacakların sayısı ve nitelikleri, eğitim programının kapsayacağı konular, uygulanacak öğrenme stratejisi, programın maliyeti ve beklenen faydalar da dikkate alınmalıdır (Erdoğan 1997: 312).

Oryantasyon Eğitimi Programına İlişkin Hazırlıkların Tamamlanması

Bu aşama, programın uygulamaya konulmasından önce yapılacak son düzenlemeleri içerir ve aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

OE Programını yürütecek olan yönetici, eğitimci ve gözetimciler ile programın ayrıntıları üzerindeki son görüşmeler yapılmalı; bu kişilerin görevleri netleştirilmeli ve aslı işlerini aksatmayacak bir düzenleme yapılmalıdır.

OE Programına yürütüleceği mekanlar belirlenmeli ve fiziksel hazırlıklar tamamlanmalıdır. Bazı işletmelerde OE için özel salonlar, eğitim odaları veya işletme dışında eğitim merkezleri bulunmaktadır. Bu mekanlar, gerekli eğitim araç-gereçleri ve malzemeleri ile donatılarak hazır hale getirilmelidir.

Oryantasyon Eğitimi Programının Yürütülmesi

Hazırlıkları tamamlanmış olan OE Programının hayata geçirilmesinde aşağıdaki süreçlerin izlenmesi mümkündür:

Genel Amaçlı Eğitimlerin Verilmesi

İşletmede çalışmaya başlayan yeni işgörenlerin türüne örgüt hakkında geniş çaplı bilgiler vermeyi amaçlayan bu eğitimlerin amacı işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Bazı işletmelerde her kademe için yeni işgörenler için en az 10-15 günlük genel amaçlı eğitimler uygulanırken; bazılarında bu eğitim 1-2 gün sürebilmektedir (Fındıkçı 1999: 244-245).

Genel eğitim sürecinde, tüm yeni işgörenleri ilgilendiren ortak konular anlatılır. Bu programda, bünyesel ve operasyonel işletme faaliyetleri, işlemenin önemli üyeleri, tarihçesi, felsefesi, ödeme şekilleri, sosyal hizmetleri ve kariyer planları ile mesleki sağlık ve güvenlik uygulamaları vb. gibi konular ana hatları ile gösterilebilir (Ku ve Kleiner 2000: 46).

Birim Düzeyindeki Oryantasyon Eğitimlerinin Verilmesi

Genel amaçlı eğitim sonrasında OE, işgörenlerin çalışacakları birimlerde ve çoğunlukla birim yöneticileri ve/veya gözetmenleri tarafından sürdürülmelidir. Bu eğitimde işgörenin yeni birimine tanıştırılması ve işine alıştırılması amaçlanır.

Birim düzeyindeki OE sırasında gözetmenin yeni işgörene yapacağı işi tanıtmaya gereklidir. Bu aşamada işgörene anlayış gösterilmeli, destek olunmalı ve sorulduğu sorulara verilen yanıtları iyi anladığına emin olunmalıdır (Castro ve Kleiner 2000: 65). Ayrıca bu aşamada "Arkadaş Yardımıyla OE" yönteminde de yararlanılabilir. Bu yöntem, deneyimli bir işgörenin, yeni işgörene işi, iş ortamı ve gözetmeni hakkında bilgi vermek üzere görevlendirilmesidir. Bu kişi aynı zamanda yeni işgörenele mesai dışı zamanlarda da birlikte olarak, onun sosyal ortama daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olur (Werber ve Davis 1993: 280).

Özel Durumdaki İşgörenlere Yönelik Oryantasyon Eğitiminin Verilmesi

İşletmeye yeni giren ve özellikleri gereği "özel durumda" olan kişilere verilecek ilk eğitim ve uyumlaştırma çabaları aynı bir başlıkta ele alınarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

Özürlü İşgörenlere ve Eski Hükümlülere Yönelik OE

"Özürlü ve Eski Hükümlülerin İstihdamıyla İlgili Yasa" gereği, 50 ya da daha fazla kişi çalıştıran işletmelerinde %3 oranında özürünün ve bir eski hükümlünün uygun bir işte çalıştırılması gerekir. Bu yasada ifade edilen "özürlü"ün tanımı, "Doğruyan veya sonradan herhangi bir hastalık veya kaza sonucunda, bedensel, zihinsel, ruhsal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde -son değişiklikte %40 ve üstünde- kaybetmesi nedeniyle, normal yaşamın gereklerine uyumuna devamında olan; gördük, gereksinimlerini karşılamada güçlüğü olan; koruma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyacı olan kişi özürlüdür" şeklindedir. Bu işgörenlerin mesleki rehabilitasyonu, aynı bir öneme sahiptir.

Mesleki rehabilitasyon, özürlü bireyin uygun bir işte çalışabilmesini ve bu işi devam ettirmesini sağlayacak rehberlik ve eğitim faaliyetlerinin bütünüdür ve OE bu faaliyetlerin ilk adımıdır. Bu eğitim özürle ilgili çalışma kapasitesini ortaya çıkarmayı, yitkilmeyi ve onu iş yaşamının zorluklarından korumaya amaçlar (Aytar 2000: 72). Avrupa Komisyonu tarafından 1996'da yayınlanan "Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği" konusundaki tebliğ, işverenler ve yöneticilerin, özürlü kişinin gerçek bilgi, beceri ve çalışma kapasitesini değerlendirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Güncel Avrupa 1998: 29-30). Öte yandan, araştırmalar, özürlü bireylerin yapabilecekleri işlerin sınırlı olduğu, iyi performans gösteremeyecekleri, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu gibi sonuçların yanlış olduğunu göstermektedir (Öz-

men ve diğerleri 1997: 507, 518). OE sırasında karşılıklı bilgi alışverişi bu kanıtları ortadan kaldırılabılır. Ancak, sözlü edilen uyumlaştırma çabaları uzmanların desteğini gerekli kılabilir ve bu durumda dış desteğe başvurmak yararlı olur.

Eski hükümlülerin OE'ye alınması da, profesyonel rehberlik gerektiren bir konudur. İşledikleri suçlardan ötürü cezalarını çekmiş ve toplum hayatına yeniden dönmüş olan bu kişilerin çalışma hayatına uyum sağlamaları ve işlemede sosyal kabul görmeleri, anlayış, sürekli ilgi, koruyucu ancak rahatsız etmeyen bir gözlem gerektirir.

Yabancı Uyruklu İşgörenlere Yönelik OE

Yeni işgörenlerin yabancı bir ülkeden gelmeleri durumunda, "Genel Amaçlı OE"ye ilave olarak bu kişiler, kültürel ve yasal uyum vb. gibi konuları içeren ayrı bir eğitim programından da geçirilmelidir. Yabancı işgörenin, geldiği ülkenin gelenekleri, ürf ve adetleri, alışverişi vb. gibi konularda bilgi sahibi olması sağlanmalı ve İKY birimi tarafından gerektiğinde çocuklarının okul, ailenin konut ve eşinin iş bulma sorunlarına yardımcı olunmalıdır. Kişisel ve ailevi sorunlarının çözümü, kişilerin uyum süresini kısadır ve OE'nin etkinliğini artırır (Werther ve Davis 1993: 283).

Farklı Sektörlerden Gelen İşgörenlere Yönelik OE

Farklı sektörlerden gelen işgörenlere yönelik olarak, genel amaçlı OE yanında, sektörler arası karşılaştırma yapmak, aralarındaki benzerliklerin ve farklılıklarını altını çizmek, uyumlaştırma çabaları arasında önemli yer tutar ve kişilerin kendileri için tamamen yeni olan bir sektöre ve iş koluna alışmalarını kolaylaştırır.

Oryantasyon Eğitimi Programının İzlenmesi, Etkinliğinin Değerlendirilmesi ve Sürekli Geliştirilmesi

OE, gerekli bilgilerin yeni işgörenlere aktarılması ve önceden saptanan eğitim stresi sonunda işgörenlerin birimlerine gönderilmesi ile son bulmamalıdır. Programın başarılı bir biçimde tamamlanıp tamamlanmadığının, başka bir deyişle yeni işgörenler ile işletme yönetimi arasında sağlıklı bir iletişim kurulması yönünde ilk olumlu adımların atılıp atılmadığının belirlenmesi gerekir. Bu belirlemeye ilişkin çalışmalar, mevcut OE programının etkinliğini ölçeceği gibi kendisinden sonraki eğitim-yetistirme ve geliştirme çabalarına da yön verecektir.

OE'nin izlenmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi çerçevesinde aşağıdaki faaliyetlerin yürütülmesinde yarar vardır:

- Başarılı OE programları, izleme süreçlerini ve prosedürlerini kapsayacak şekilde planlanmalıdır. Yeni işgörenlerin potansiyeli ve işe uyumu konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulması nedeniyle, sırama, rotasyon, hatalara belirli ölçüde hoşgörü ya da vakit tanıyıp gözlemlenme gibi uygulamalar ağırlık kazanmaktadır (Oral 1996: 102). Bu uygulamalara ilişkin maliyetler, işe alma ve seçme sürecinde daha önce sözlü edilen maliyetlere eklendiğinde, OE ve sonrasında izleme çalışmalarının gerekliliği ortaya çıkar. Bu sayede işgören hakkında daha çok bilgi edinilmesi sağlanarak yapılan harcamaların maliyeti dengelenebilir.
- Bir OE programının başarısını ölçmede en etkili yol, yeni işgörenlerden geri-bildirim sağlayabilmektir. Bu konuda en yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında, tüm yeni işgörenler tarafından doldurulması istenen isimsiz ve imzasız soru formlarından, tesadüfi olarak seçilen yeni işgörenlerle yüz yüze yapılan ayrıntılı görüşmelerden ve işlerine çabuk ve kolay uyum sağlayan yeni işgören gruplarından veri sağlama sayılabilir (Ku ve Kleiner 2000: 48).
- "Kontrol Listesi" oluşturma, OE açısından diğer bir değerlendirme yöntemidir. İKY birimi ve gözetmenlerin ortak çalışmaları ile hazırlanan bu liste, OE tamamlandıktan sonra, bu eğitimin yürütülmesinden sorumlu kişi ve yeni işgören tarafından doldurulmalıdır. Bu liste, OE'nin ne zaman verildiğini ve hangi konuları kapsadığını belgeler ve aynı zamanda yeni işgörenin özlük dosyasının kalıcı bir parçasını oluşturur (Forrest 1996: 69).
- Adaylık süreci bitirdikten sonraki ilk birkaç hafta boyunca, görüşmeler ve/veya anketler yardımıyla yeni işgörenlerden veya ilgililerden çeşitli konularda bilgi edinmek söz konusu olabilir. Bunlar, yeni işgörenlerin işe ilişkin becerilerinin ve yeteneklerinin düzeyi, işlerini ne kadar iyi yaptıkları, iş performansına ilişkin sorunları, diğer çalışanların onlara ve yaptıkları işlere yönelik değerlendirmeleri ile gelişme potansiyelleri şeklinde özetlenebilir (Castro ve Kleiner 2000: 65).
- Etkili bir OE programının en önemli özelliklerinden biri, yeni işgörenin işletmeye uyum sağlanmasında yalnızca bu programdan sorumlu olanların değil; iş arkadaşlarının, kıdemli işgörenlerin ve tüm yönetim kadrosunun yardımcı ve yol gösterici olmasıdır (Noe 1999: 357). Programın etkinliği değerlendirilirken bu düzeyde aktif bir katılım sağlanıp sağlanmadığı da araştırılmalıdır.

OE programı periyodik olarak gözden geçirilmeli, işgörenlerin performansına yönelik sonuçlar bu çer-

çevrede değerlendirilmeli ve program sürekli gelişmeye ve iyileştirmeye açık tutulmalıdır.

SONUÇ

Turizm işletmelerinde hizmet-içi eğitim faaliyetlerinin ilk ve en önemli adımı olan OE, işe yeni başlayan işgörenlerin yaptıkları işe ve işletmeye, en hızlı ve en sağlıklı biçimde uyum sağlamalarını kolaylaştırmak üzere planlanmış olan eğitim ve sosyalleştirme çabalarının bütünüdür ve insan kaynaklarının etkin yönetimi açısından önem taşır. Sistemli, iyi planlanmış ve amaçlara uygun bir şekilde yürütülen OE programı, işletmelere maddi ve beşeri boyutlarda büyük katkılar sağlar.

Turizm işletmelerinde yaşanmakta olan insan kaynakları sorunlarından bazıları OE eksikliği veya yetersizliği ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki, sektörde işgücü devir hızının genel olarak yüksek oluşudur. OE yeni işgörenden işe ve işletmeye ayarlanmasını ve onları örgütün etkin birer üyesi konumuna getirmeye yönelik bir eğitim olduğu için, bu oranın düşürülmesine yardımcı olur ve özellikle ilk aylarda işten çıkma ya da çıkarılmaların azaltılmasında etkili olur. İkinci olarak, sistematik işe alma sürecinin yetersizliği çoğu kez doğru elemanların işe alınmasını güçleştirmekte ve katılan işe alma maliyetlerini artırmaktadır. OE yardımıyla yeni elemanlar hakkında daha sağlıklı bilgiler edinilebileceği gibi, bu eğitim sonucunda ulaşılan verilerden hareketle işe alma sürecinin etkinliği ve başarı düzeyi kontrol edilebilir.

Yukarıda sayılan olumlu katkılara rağmen OE uygulamaları turizm sektöründe görevli olarak yetersiz kalmaktadır. Bunun temel nedeni ise, hizmet-içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sektörde çoğunlukla sistematik ve biçimsel olarak yürütülmemesidir. Ayrıca OE'nin dahil olmadığı bir hizmet-içi eğitim ve geliştirme programının etkin, etkili ve sürekli olamayacağı da açıktır.

Bunlardan hareketle turizm işletmelerinin OE'yi titizlikle planlayıp yürütmeleri ve sistematik bir yapıya kavuşturmalarının gerekli olduğu görülmektedir. Böylece hizmet-içi eğitim ve geliştirme çabalarının ilk adımı olan OE'nin başarısı, sözü edilen insan kaynakları sorunlarının çözümünde etkili olacaktır.

Bu çalışmada, turizm işletmelerinde OE'nin sistematik bir bakışla nasıl planlanıp yürütüleceği açıklanmaya çalışılmış ve bir program modeli önerilmiştir. Dikkat edilmesi gereken nokta, çerçevesi çizilen programın bir rehber niteliğinde olduğu ve işletmelerin bunu kendi yapılarına uygun hale getirmeleri gerektiğidir.

KAYNAKÇA

- Agnata, A.A. (1996). Assessment of Management Training Needs and Selection for Training: The Case of Libyan Companies, *International Journal of Management*, 17 (3): 41-51.
- Akoğlu, M. (1998). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri, *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi (Türkçe)*, 9, Mart-Haziran: 26-30.
- Akıoğlu, Ş. (1997). Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Mugosa Bölgesi Örneği), *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi (Türkçe)*, 8, Eylül-Aralık: 38-45.
- Aktan, I. C. (1978). *İşgören*. İstanbul: Cem Olsan.
- Ayaz, S. (2000). Özürlülerin Rehabilitasyonunun Artan Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2): 54-55.
- Baman, P. (1997). An Analysis of Australian Students' Images of the Hospitality Industry: A Focus on New Recruits, *Australian Journal of Hospitality Management*, 4 (2): 13-20.
- Dağboğaçlı, U. (1999). Gaziantep'teki Kurumsal ve Özel Kesim İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, *Verimlilik Dergisi*, 1999/1: 31-54.
- Daum, T., Amann, V., Spitzack, S. (1999). Policy Dimensions of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (5-6): 221-229.
- Birdir, K. (2000). Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi (Türkçe)*, 11, Eylül-Aralık: 142-148.
- Çar, H., Akçin, A., Kavunçbaşı, Ş. (2001). *Kurumsal Otellerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.b. Ankara: Pano Olsan.
- Czuro, P.E., Kleiner, D.H. (2000). How to Orient Employees into New Positions Successfully, *Management Research News*, 23 (7-8): 63-66.
- Eğmen, R. (1999). Training Needs Analysis for IT Training, *Industrial and Commercial Training*, 31 (4): 149-152.
- Erdoğan, N. (1995). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim Değişik Anlatımların Kullanılması, 3. *Verimlilik Kongresi 14-16 Mayıs 1995*. *Düdüner*, Ankara: MPM: 300-315.
- Erman, H. (1997). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi (Bir Uygulama), *Yayılanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıklı, I. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Boksan Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Forrest, L.C., Jr. (1986). *Training for the Hospitality Industry*. Second Ed., ABE. Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Günay, H.İ. (1997). Konaklama İşletmelerinde Hizmet-içi Eğitim ve Analizli Kişi Şerhinde Uygulanması, *Yayılanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günceç Ayrancı (1998). Özürlüler İçin Fırsat Eşitliği, 3-4, Mart-Nisan: 29-32.
- Hoque, K. (1999). New Approaches to HRM in the UK Hotel Industry, *Human Resource Management Journal*: 64-76.
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and Training in Small Firms, *Journal of European Industrial Training*, 24 (1): 43-49.
- Ku, H., Kleiner, B.H. (2000). How to Orient Employees into New Positions Successfully, *Management Research News*, 23 (7-8): 44-49.
- Laorna, M. (1999). The Essence of IRED Orientation: Evidence from the Finnish Metals Industry, *Journal of European Industrial Training*, 23 (2): 113-120.
- McClelland, S. B. (1994). Training Needs Assessment Data-Gathering Methods, Part 2: Individual Interviews, *Journal of European Industrial Training*, 18 (2): 27-31.
- Mestre, M., Steiner, A., Steiner, L. (1997). Employee Orientation-The Japanese Approach, *Employee Relations*, 19 (5): 443-456.

- Noe, R.A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. Ed. Cüneyt Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Özçelik, D. (2000). *Eğitim ve Geliştirme: İnsan Kaynakları Perspektifi*. 2.b., İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Özen, S. (1998). İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Perspektifi, *Ekonomik Gelecek*, 1998(1): 125-134.
- Özmen, Ö. T., Kadirli, A., Arbak, Y., İnikoçlu, G. (1997). Özgür Bireylerin İstihdam Edilmesi: Özellikle Faktörlerle İlgili Bir Model Analizi. 3. *Verimlilik Kongresi 14-16 Mayıs 1997* Bildiriler, Ankara: MPM: 506-519.
- Ross, G. (1997). Hospitality Tourism Job Applications and Educational Expectation, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (3): 124-127.
- Sahincanoglu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Perspektifi*. Bursa: Ege Kitabevi.
- Seymen, D.A. (2001). 2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerince Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi 27-28 Kasım 2000 Hafta Sonu Semineri VII*, Erciyes Üniversitesi Vakfı, Kayseri, ss. 1-19.
- Sit, S. (1999). Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2001). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı yayımlar.
- Ünal, I. (1996). İşbaşında Yetiştirilmenin Verimlilik ve İstihdam Açısından Değerlendirilmesi, *Verimlilik Dergisi*, 1996(1): 95-115.
- Wentler, W.B., Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. Fourth,Ed., USA: McGraw Hill International Editions.
- Wood, R.L. (1999). *Working in Hotels and Catering*, Second Ed., UK: Thomson Business Press.

<i>Gözetimleme zamanı:</i>	: Ağustos 2001
<i>Değerlendirme:</i>	: Ağustos 2001
<i>Özellikler:</i>	: Ekim 2001
<i>İhtisat değerlendirilme:</i>	: Kasım 2001
<i>Özellikler:</i>	: Kasım 2001
<i>Katılım:</i>	: Kasım 2001

Yrd. Doç. Dr. Öza Aytemiz Seymen, Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmelerinde ve Özel İşletmelerde, Balıkesir
E-posta: seymenoz@balik.edu.tr