

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 kullanılabilmesi 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 irdelenmektedir. 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 uygulama örneklerine ilişkin kaynaklar son derece sınırlıdır. Bu çalışma ile, sözü edilen eksikliğin bir ölçüde giderilebileceği düşünülmüştür. Öte yandan, mevcut çalışmalardan elde edilen bulgular, sektörde genel olarak sistematik işe alma ve hizmet-içi eğitim ve geliştirme süreçlerinin düşük oranda mevcut olduğunu göstermektedir. Bu işlevler oryantasyon eğitimi ile doğrudan ilişkili oldukları için, söz konusu yetersizlikler bu eğitimi büyük ölçüde güçleştirmekte ve istenen faydalar çoğu kez sağlanamamaktadır. Önerilen oryantasyon eğitimi modeli ile işletmelere yol gösterilmekte ve bu konuda yaşanan sorunlara nasıl çözüm getirilebileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Oryantasyon Eğitimi, Turizm İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmet-içi 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-içi eğitim ve geliştirme işlevinin gereksinimlere yanıt verememesi yatmaktadır. Hizmet-içi 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 başvuran 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", "Uyumlaştırma", "Örgütsel Sosyalleşme", "Adaptasyon" ya da "Yön Verme", OE ile benzer özellikler taşıyan ve zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Bunlar arasında Örgütsel Sosyalleşme, "bir örgüte yeni katılan 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 sosyalleşme" 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 gerektirdiği duyarlılık açısından kendine has özellikler taşıdığı unutulmamalıdır. Genel olarak işletmelerde OE verilmesine ilişkin amaçlar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

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

- Başka bir işletmeden gelen işgörelerin önceki deneyimlerinden yararlanmak; yeni yönetsel yaklaşımları, teknolojileri, eğitimleri, insan kaynakları uygulamalarını, iş yapma usullerini vs... öğrenmek,
- Yeni işgörelerin, yürütecekleri işin koşulları, uymaları gereken kurallar, özlük hakları vb. gibi konularda eksiksiz bilgi sahibi olmalarını sağlamak,
- Yeni işgörelerde, işletmede adil ve tarafsız bir muamele göreceği duygusunu uyandırmak ve böylece işletmeye güven ve gurur duyma eğilimini güçlendirmek, ve
- İşgörelerin 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 ORYANTASYON 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 "müşteri tatmini", "kalite", "verimlilik" ve "işgören tatmini" gibi konularda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ön plana çıkmıştır (Aşıkoğlu 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 otelcilik ve yiyecek-içecek sektörlerinde belirli bir İKY modelinin dahi izlenmediğini ortaya koymuşlardır (Hoque 1999: 65).

Aşıkoğlu (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 (Aşıkoğlu 1997: 38). 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 yetiştirmenin 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 (Baum 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 sağlığının gözetilmesi ve tüketici haklarının korunmasına ilişkin eğitimler giderek yaygınlaşacak ve hizmet-içi eğitim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olacaktır.
- Yakın gelecekte turizm endüstrisinde biçimsel ve sistematik bir hizmet-içi eğitim sürecinden geçen işgörenlerin istihdamı öncelik kazanacaktır.

Gilbert ve Guerrier (1997), turizm sektöründeki yöneticilerin, giderek artan ölçüde "personeli güçlendirme"ye ağırlık verdiklerini ve sorumluluğun alt kademelere yayılması gereksinimini duyduklarını ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle, geçmiş dönemlere oranla sektörde İKY açısından uzmanlık önem kazanmaktadır. Örneğin, Kelliher ve Johnson (1997), 150 ya da daha fazla odaya sahip otel işletmelerinde tam-zamanlı çalışan ve İKY konularında uzman kişilerin bulunduğunu belirlemişlerdir (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 katkılarını 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 doldurulmasında 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 İş gücü 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, işgörenlerin çalışmaya başladıkları ilk altı ay zarfında işten ayrılmalarının çok yüksek oranda olduğunu göstermektedir (Ertan 1997: 53).

Günümüzde turizm sektöründe bir elemanın işe alınması, işi öğrenmesi ve işletme için yararlı duruma gelmesi sürecinde, işletmeye parasal ve zamansal maliyeti düşünüldüğünde, artan işgören devir hızının, yeni eleman alımı ile ilgili maliyetler de yaratarak işletmeleri zor duruma sokacağı öngörülebilir (Akoğlu 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, sektörde edinilen ilk imajın, bu olumlu düşünceleri güçlendirmesi gerektiğini ve böylece yüksek işgücü devrinin yaşanmayabileceğini vurgulamaktadır. Hatta öğrenciler, sektöre giriş öncesi ilgili eğitim kurumlarınca düzenlenen bir OE sürecine alınmalıdır ve programda eğitimcilere düşen görev, gerçekçi bir sektör imajı oluşturma 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 işgörenleri işe ve işletmeye uyumlaştırıcı ve onları örgütün etkin bir üyesi konumuna getirici çalışmalar bütünü olduğu için, işgücü devir hızının düşürülmesinde ve özellikle ilk aylarda işten çıkma/çıkarılmaların 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 yararlandıklarını ve bu iş için son derece sınırlı bir bütçe ayırdıklarını göstermektedir. Millward (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 işgörenlerin işletmeye kazandırılması açısından büyük önem taşıdığı gibi; kendisinden sonra gelen tüm insan kaynakları işlevlerini de doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. Akoğlu'na (1998) göre, seçim çalışması sırasında adayların titiz bir incelemeden geçirilmesi; işe alınanların mesleki bilgi düzeylerinin, bedensel ve zihinsel özelliklerinin ve kişilik bulgularının baştan öğrenilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla bu bilgilerden, yeni işgörenlerin yönlendirilmesinde, eğitiminde ve geliştirilmesinde önemli ölçüde yararlanılabilecektir. Ancak bunun gerçekleştirilebilmesi, sistematik ve biçimsel bir işe alma sürecinin, uzman kişiler tarafından ve iş gerekleri baz alınarak yürütülmesine bağlıdır (Akoğlu 1998: 26-28).

Turizm işletmelerinde işe başlayacak olan işgörenler, 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 işgörenler, kendi potansiyelleri nedeniyle yetkinliğe ulaşamamış olabilecekleri gibi, ilgisiz bilgi ve becerilerle donanmış da olabilirler (Ünal 1996: 106). İşe alma sürecinde başvuru bilgisi kaynakları da (adayların yazılı ve sözlü açıklamaları, referansları, diploma ve sertifikaları, sınav sonuçları vs.) sınırlıdır ve yanıltıcı payı yüksektir. Hoque tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, turizm sektöründe "gerçekçi" iş görüşmelerinin imalat sektörüne oranla daha düşük olduğunu ve özellikle işe alma sürecinde seçim aracı olarak psikolojik

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

Akoğlu 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 (Akoğlu 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 kırtasiye 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 ayrılmanın oranı, bu eğitimi almış olanlara göre daha yüksektir (Ünal 1996: 102-103) ve bu da yukarıda belirtilen işe alma maliyetlerini artırmaktadır.

Hizmet-İçi Eğitim ve Geliştirme Sürecine İlişkin Sorunlar

İşletmelerde "eğitim ve geliştirme", işgörenlerin işletmeye girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için, yönetimce girilen 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 taşıyıcı; 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). Öte 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 adımıdır.

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,

bütün sektörler baz 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. Raporda ayrıca konuya ilişkin olarak aşağıdaki çözüm önerileri sıralanmaktadır:

- Turizm işletmeleri "kalite"nin ayrılmaz bir iyileştirme süreci 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 rastlanmamakla beraber, hizmet-içi eğitim ve geliştirme çalışmalarındaki sistem ve biçimsellik eksikliğinin OE'yi de önemli ölçüde etkilediği ve hatta bu eğitimin görece olarak çok daha yetersiz kaldığı düşünülebilir. Bu alanda Sü tarafından yapılmış olan bir anket çalışmasının sonuçları, bu öngörüğü 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 gerçekleşmesi 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 tamamlayıcı nitelikteki eğitim ve geliştirme stratejilerinin oluşturulmasını 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, işgücünün bilgi, beceri ve yeteneklerinin nasıl kullanılabileceği 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-

lükler, yeni bir teknolojinin kullanımına geçiş, yeni pazarlar ya da müşteri talepleri, yeni yönetim yaklaşımları, iş yapma usulleri ve prosedürlerdeki değişiklikler vb. gibidir (Noe 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 yetiştirme stratejisi ve rotasyon ağırlıklıdır).
- Özellikle küçük ölçekli işletmelerde ya da bilgi-yoğun işletme birimlerinde (pazarlama, muhasebe, finansman...) yüksek öğrenimli işgörenler için, 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 (Eighteen 1999: 151).

İş Analizi çalışması sonucunda elde edilmiş bilgiler ışığında 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 değerlendirmesini 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 (Agnia 1996: 37). İş analizi çalışmasının OE'ye yönelik ihtiyaç analizinde kullanılması, genel bir çerçeve oluşturma anlamındadır. Albrecht ve Zemke'nin hizmet ve konaklama endüstrisinde özellikle önem taşıdığını düşündükleri, yeterli düzeyde özgüven, yüksek düzeyde sosyal beceriler ve sosyal ilişkilerde hoşgörü 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 bulunması 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, bonservis, 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. (Agnia 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 yönetimce 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 ayrılmaz bir parçası olması ve insan kaynaklarına yönelik stratejik plan ve programlarla bütünleştirilmesi gerektiğidir.

Belirlenen OE politikası tüm çalışanlara iletmeli ve benimsetilmelidir.

OE politikasının her kademedeki çalışanlara iletilmesinde üst yönetim temsilcileri, OE konulu toplantılar düzenleyebilirler. Bu toplantılarda OE'nin felsefesi, yararları ve içeriği konusunda açıklayıcı bilgiler verilerek, katılım ve benimsetme 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 bütünsel anlamda planlanıp yürütülmesi, işletme içi eşgüdümün sağlanması ve genel OE'nin verilmesi görevlerini üstlenir.

OE programını yürütecek olan tüm yöneticiler ve eğitimcilere 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 eğitimcilere 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 alınacak yeni işgörenlerin isimleri, sayıları ve görev alanları belirlenmeli, listelenmeli ve sınıflandırılmalıdır.

OE kapsamına alınacak işgörenler, 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 sınıflandırma ve listeleme önemlidir.

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

Bir işletmede çalışmaya başlayan yeni işgörenlerin bilgi sahibi olma gereksinimi duyduğu konular ile iş-

Tablo 1. Bir OE programının içeriğini oluşturan konu başlıkları

I) İŞLETME DÜZEYİNDEKİ BİLGİLER

- İşletmenin Tarihsel Gelişim Süreci
- İşletmenin Faaliyet Alanı/Alanları
- 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
- Kuruluştaki Binalar ve Bina Bölümlerinin Amacı ve Funksiyonları

II) İŞGÖRENİN ÇALIŞACAĞI BİRİME İLİŞKİN BİLGİLER

- Birimin Temel İşlevleri
- Birimde Yürütülen İşler (görev ve sorumluluklar ve bunların ana hatları)
- Birimin Politikası, Prosedürleri ve Genel Kuralları
- Birimin Performans Hedefleri
- Birimdeki Yöneticiler ile Çalışanlar

III) İŞGÖRENİN DOĞRUDAN KENDİSİNİ İLGİLENDİREN ÖZLÜK HAKLARINA İLİŞKİN BİLGİLER

- Ücret ve Diğer Yan Ödenekler
- Avans Alma Prosedürleri
- Çalışma Saatleri (günlük çalışma süresi, dinlenme...)
- İzinler ve İzin Alma Prosedürü / Hastalık ve Mazeret Bildirimi
- Vardiya ve Fazla Mesai Uygulamaları
- Emeklilik ve Sigorta Kanunları
- İşletmede Sunulan Sosyal Yardım ve Hizmetler
 - Servis (ulaşım) Hizmetleri (varsa)
 - Yemek
 - Sosyal Tesislerden Yararlanma
 - İşletmenin Ürün ve Hizmetlerinden İndirimli ya da Ücretsiz Yararlanma
- Deneme Süresi
- Eğitim ve Geliştirme Olanakları
- Kariyer Olanakları
- Başarı Değerleme Süreci ve Sonuçları
- Sağlık ve Güvenlik Uygulamaları ve Bunlara İlişkin Kurallar (Yasaklar ve güvenlik önlemleri)
- Disiplin Uygulamaları
- Yasal Haklar
- Varso- Sendika İle İlgili Bilgiler

IV) İŞE VE GÜNLÜK İŞ YAŞANTISINA İLİŞKİN BİLGİLER

- Kime Karşı Sorumlu Olacağı
- Çalışacağı Yere Nasıl Gireceği (anahtar, şifre vs.)
- İş Tanımı (yapacağı işin kapsamına giren görev ve sorumluluklar)
- İşin Akış Şekli (kendisine işin kimden ve ne şekilde aktarılacağı ve yaptığı işi kime aktaracağı)
- İş Yaparken Kullanacağı Araç-Gereç, Malzeme ve Ekipman
- İşe İlişkin Sağlık ve Güvenlik Önlemleri (uyulacak kurallar, -varsa- koruyucu giysi ve malzemeler...)
- İşe İlişkin Prosedürler ve Talimatnameler
- Zimmetinde Para, Araç-Gereç veya Demirbaş Kayıtlı Olacaksa Bunlara İlişkin Bilgiler

Kaynak: Noe, Aşkun, Sabuncuoğlu ve Günay'ın 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 yapılan 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 alması 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 eylemleri için işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar şeklinde sıralanabilir.

OE'de, kullanılan belli başlı teknikler ve araçlar ise, işletmeyi gezdirme, 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 bazında örgüt şemaları, iş akış diyagramları, vb. gibi) şeklinde sıralanabilir (Aşkun 1978: 446-448). Günümüzde on-line bilgisayar sistemleri ve İnternetden de önemli ölçüde yararlanılabilir.

OE Programının maliyeti belirlenmelidir.

Tüm hizmet-içi eğitim faaliyetlerinde olduğu gibi, OE'de de amaç, işletmelerin iç 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 (Özen 1998: 129-133).

İşletmenin 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 kapsamı fayda-maliyet analizi çerçevesinde değerlendirilmelidir. İşletmeye, daha önce belirlenmiş olan iş gereklerine uygun işgörelere kazandırılması, katlanılan 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 davrandıkları 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
Kurumsal OE 1-4 Hafta	Kurumsal Eğitim Merkezi	Öğrenciden işgörelere geçme	Genel kurumsal değerler ve yakın ilişkiler
Ana Bölüm bazında OE 2-4 hafta	Bölüm Merkezi	Birim düzeyinde rotasyon	Ayrıntılı bilgilenme
Birim bazında OE / Hizmet İçi Eğ. / 6-12 Ay	Her birimde belirlenen yerlerde 2-3 haftalık	İş takibi / izleme	Her birimdeki çalışmaları izleme
Kişisel Değerlendirme / Sürekli	Uygun yerlerde	Kişisel ilgi ve yetenekler	Kişisel bilinçlenme ve anlayış
"Kalıcı" Görevlendirme	Devamlı çalışacağı birim	İş yaparken öğrenme	Öğrenerek (sorumlulardan) gelişme.

Kaynak: Mestre, M., Steiner, A., Steiner, L. (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 konmasından önce yapılacak son düzenlemeleri içerir ve aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

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

OE Programının 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 tümüne örgüt hakkında geniş çaplı bilgiler vermeyi amaçlayan bu eğitimlerin süresi işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Bazı işletmelerde her kademedeki 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, büttünel ve operasyonel işletme faaliyetleri, işletmenin 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 tanıtmaları gereklidir. Bu aşamada işgörene anlayış gösterilmeli, destek olunmalı ve sorduğu sorulara verilen yanıtları iyi anladığına emin olunmalıdır (Castro ve Kleiner 2000: 65). Ayrıca bu aşamada "Arkadaş Yardımıyla OE" yönteminden de yararlanılabilir. Bu yöntem, deneyimli bir işgörenin, yeni işgörene işi, iş ortamı ve gözetmeni hakkında bilgi vermek üzere görevlendirilmesidir. Bu kişi aynı zamanda yeni işgörenle mesai dışı zamanlarda da birlikte olarak, onun sosyal ortama daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olur (Werther ve Davis 1993: 280).

Özel Durumdaki İşgörenlere Yönelik Oryantasyon Eğitiminin Verilmesi

İşletmeye yeni giren ve özellikleri gereği "özel konumda" olan kişilere verilecek ilk eğitim ve uyumlaştırma çabaları ayrı 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 işyerlerinde %3 oranında özörlünün ve bir eski hükümlünün uygun bir işte çalıştırılması gerekir. Bu yasada ifade edilen "özörlü"nün tanımı, "Doğuştan veya sonradan herhangi bir hastalık veya kaza sonucunda, bedensel, zihinsel, ruhsal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde -son değışiklikle % 40 ve üstünde- kaybetmesi nedeniyle, normal yaşamın gereklerine uyamama durumunda olup; günlük gereksinimlerini karşılamada güçlüğü olan; korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyacı olan kişi özörlüdür" şeklindedir. Bu işgörenlerin mesleki rehabilitasyonu, ayrı bir öneme sahiptir.

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

men ve diğerleri 1997: 507, 518). OE sırasında karşılıklı bilgi alışverişi bu kanıları ortadan kaldırabilir. Ancak, sözü edilen uyumlaştırma çabaları uzmanların desteğini gerekli kılabılır 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 işletmede 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, örf 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 kısaltır 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 farklılıkların altını çizmek, uyumlaştırıcı çabalar 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 süresi 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-yetiştirme ve geliştirme çabalarına da yön verecektir.

OE'nin izlenmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi çerçevesinde aşağıdaki faaliyetlerin yürütülmesinden 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, sinama, rotasyon, hatalara belirli ölçüde hoşgörü ya da vakit tanıyıp gözlemleme gibi uygulamalar ağırlık kazanmaktadır (Ünal 1996: 102). Bu uygulamalara ilişkin maliyetler, işe alma ve seçme sürecinde daha önce sözü 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 yüzyüze 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 bittikten 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 olmalarıdır (Noe 1999: 357). Programın etkinliği değerlendirilirken bu düzeyde aktif bir katılımın 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 işgörenleri işe ve işletmeye uyumlaştırmacı 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 etkilidir. İkinci olarak, sistematik işe alma sürecinin yetersizliği çoğu kez doğru elemanların işe alınmasını güçleştirmekte ve katlanılan 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 katkılarına rağmen OE uygulamaları turizm sektöründe göreceli olarak yetersiz kalmaktadır. Bunun temel nedeni ise, hizmet-içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sektörde çoğunlukla sistematik ve biçimsel olarak yürütülmesidir. 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

- Agnaia, A.A. (1996). Assessment of Management Training Needs and Selection for Training: The Case of Libyan Companies, *International Journal of Manpower*, 17 (3): 31-51.
- Akoğlu, M. (1998). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi (Türkçe)*, 9, Mart-Haziran: 26-30.
- Aşıkoğlu, Ş. (1997). Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magoza Bölgesi Örneği), *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi (Türkçe)*, 8, Eylül-Aralık: 38-45.
- Aşkun, İ. C. (1978). *İşgören*. İstanbul: Cem Ofset.
- Aytaç, S. (2000). Özürlülerin Rehabilitasyonunun Artan Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2): 54-75.
- Barron, 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.
- Başboğaoğlu, U. (1999). Gaziantep'teki Kamusal ve Özel Kesim İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, *Verimlilik Dergisi*, 1999/1: 31-54.
- Baum, T., Amoah, V., Spivack, S. (1997). 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, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi (Türkçe)*, 11, Eylül-Aralık: 142-148.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.b. Ankara: Pano Ofset.
- Castro, P.E., Kleiner, B.H. (2000). How to Orient Employees into New Positions Successfully, *Management Research News*, 23 (7-8): 63-66.
- Eighteen, R. (1999). Training Needs Analysis for IT Training, *Industrial and Commercial Training*, 31 (4): 149-152.
- Erdoğan, N. (1997). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması, 3. *Verimlilik Kongresi-14-16 Mayıs 1997 Bildiriler*, Ankara: MPM: 300-313.
- Ertan, H. (1997). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlatı ve Önemi (Bir Uygulama). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Forrest, L.C., Jr. (1996). *Training for the Hospitality Industry*. Second Ed., ABD: Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Günay, H.İ. (1997). Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve Antalya Kıyı Şeridinde Uygulanması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güncel Avrupa. (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, B. Kleiner, B.H. (2000). How to Orient Employees into New Positions Successfully, *Management Research News*, 23 (7-8): 44-49.
- Luoma, M. (1999). The Essence of HRD Orientation. Evidence From the Finnish Metals Industry, *Journal of European Industrial Training*, 23 (3): 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. Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Özçelik, O. (2000). *Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.b., İstanbul: Dönence Basını ve Yayın Hizmetleri.
- Özen, S. (1998). İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi. *Verimlilik Dergisi*, 1998/1: 125-134.
- Özmen, Ö. T., Katrinli, A., Arbak, Y., İshakoğlu, G. (1997). Özürlü Bireylerin İstihdam Edilmelerini Etkileyen Faktörlere İlişkin 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.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seymen, O.A. (2001). 2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlanması ve Bir Model Önerisi, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi 24-26 Kasım 2000 Hafta Sonu Semineri VII*. Erciyes Üniversitesi Matbaası, Kayseri, ss. 1-19.
- Sü, S. (1999). Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turizm Özel İltisak Komisyonu Raporu (2001)*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı yayınları.
- Ünal, I. (1996). İşbaşında Yetiştirmenin Verimlilik ve İstihdam Açısından Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, 1996/1: 95-115.
- Werther, W.B., Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. Fourth.Ed., USA: McGraw-Hill International Editions.
- Wood, R.C. (1997). *Working in Hotels and Catering*. Second Ed., UK: Thomson Business Press.
- Gönderilme tarihi: : Ağustos 2001
Değerlendirme : Ağustos 2001
Düzeltilme : Ekim 2001
İkinci değerlendirme : Kasım 2001
Düzeltilme : Kasım 2001
Kabul : Kasım 2001
- Yrd. Doç. Dr. Oya Aytemiz Seymen, Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Balıkesir
E-posta: seymenoy@turk.net