

**T.C.
Y.T.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN
TURNOVER'INA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

ZEYNEP BALBAY

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. A. TUĞRUL SAVAŞ

İSTANBUL, 2007

**T.C.
Y.T.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN
TURNOVER'INA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

ZEYNEP BALBAY

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. A. TUĞRUL SAVAŞ

İSTANBUL, 2007

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE EĞİTİM

1.1 TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1.1 Eğitim	5
1.1.2 Öğretim	6
1.1.3 Yetiştirme	7
1.1.4 Geliştirme	7
1.2 EĞİTİMİN AMACI, ÖNEMİ VE YARARLARI	9
1.3 EĞİTİM İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARAN SEBEPLER	10
1.4 EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE PLANLANMASI	11
1.4.1 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	12
1.4.2 Eğitim Planlanması	13
1.5 BAŞLICA EĞİTİM TÜRLERİ	16
1.5.1 Örgün Eğitim - Yaygın Eğitim	16
1.5.2 Hizmet Öncesi Eğitim	16
1.5.3 Hizmet İçi Eğitim	17
1.5.3.1 Hizmet İçi Eğitimin Faydaları	17
1.5.3.2 Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları	18
1.5.3.3 Hizmet İçi Eğitim Türleri	19
1.5.4 Yönetici Eğitimi	25

İKİNCİ BÖLÜM
ORYANTASYON EĞİTİMİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞGÜCÜ DEVİR HIZI (TURNOVER) VE İŞE ADAPTASYONUNA
ETKİSİ

2.1 İŞTEN AYRILMALAR VE İŞGÜCÜ DEVİR HIZI (TURNOVER)	26
2.1.1 Ayrılmalar	27
2.1.1.1 Ayrılma Nedenleri	27
2.1.1.2 Ayrılma Çeşitleri	29
2.2 İŞE ADAPTASYON	30
2.3 İŞE YENİ ALINAN PERSONELİN EĞİTİMİ - ORYANTASYON	31
2.4 ORYANTASYON EĞİTİMİNİN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	34
2.5 ORYANTASYON EĞİTİM PROGRAMININ PLANLAMASI VE UYGULANMASI	38
2.5.1 Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi	40
2.5.2 Oryantasyon Eğitiminin Süresinin Belirlenmesi	41
2.5.3 Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araçların Saptanması	42
2.5.4 Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Yöntemler	43
2.6 ORYANTASYON EĞİTİMİNİN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ORYANTASYON EĞİTİMİNİN İŞGÜCÜ DEVİR HIZINA (TURNOVER'A)VE İŞE
ADAPTASYONA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 AMAÇ	45
3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM	45
3.3 VERİ TOPLAMA ARACI	46
3.4 VERİ ANALİZİ	47
BULGULAR VE YORUMLAR	48
SONUÇ	59
KAYNAKÇA	61
EKLER	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

12

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Eğitim ile Gelişim Arasında Karşılaştırma	8
Tablo 2: Cinsiyet Değişkeni İçin N ,% Değerleri	48
Tablo 3: Medeni Durum Değişkeni İçin N ,% Değerleri	48
Tablo 4: Yaş Değişkeni İçin N ,% Değerleri	48
Tablo 5: Eğitim Durumu Değişkeni İçin N ,% Değerleri	49
Tablo 6: Mesleki Kıdem Değişkeni İçin N ,% Değerleri	49
Tablo 7: Firmadaki Hizmet Değişkeni İçin N ,% Değerleri	49
Tablo 8: İfade 1,2 ve 3 ile İlgili N ,% Değerleri	50
Tablo 9: İfade 4,5 ve 6 ile İlgili N ,% Değerleri	51
Tablo 10: İfade 7,8 ve 9 ile İlgili N ,% Değerleri	51
Tablo 11: İfade 10,11 ve 12 ile İlgili N ,% Değerleri	52
Tablo 12: İfade 13,14 ve 15 ile İlgili N ,% Değerleri	53
Tablo 13: İfade 16,17 ve 18 ile İlgili N ,% Değerleri	53
Tablo 14: İfade 19 ve 20 ile İlgili N ,% Değerleri	54
Tablo 15: İfade 19 ve Firmadaki Hizmet Süresi Arasında Ki Kare Bağımsızlık Analizi	55
Tablo 16: İfade 4 ve Mesleki Kıdem Arasında Ki Kare Bağımsızlık Analizi.	56
Tablo 17: Oryantasyon Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeni Düzeyinde Farklılaşp Farklılaşmadığının Araştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	56

ÖZET

Günümüzde işletmeler nitelikli personelleri elinde tutmakta zorlanmaktadır. İşe yeni alınan personelin işyerlerinde geçirdikleri ilk zamanları mesleki açıdan oldukça zorlayıcı olmaktadır. Bu nedenle şirketler oryantasyon eğitimine önem vermek zorundadırlar.

Bu araştırma göstermektedir ki oryantasyon eğitimi alan personelin işe devamlılığı ve işe adaptasyonu, oryantasyon eğitimi almayan personele göre daha uzun bir süreç gerektirir.

Bu araştırmanın teorik bölümünde insan kaynakları yönetiminde eğitim süreci, eğitimin işletmeler ve personel için önemi, eğitim çeşitleri, oryantasyon eğitiminin personellerin işgücü devir hızı (turnover) ve işe adaptasyonuna etkisi üzerinde durulmuştur.

Uygulama bölümünde ise bir otomotiv şirketinde uygulanan oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızı (turnover) ve işe adaptasyona etkisi, eğitim almış personele uygulanan anketle belirlenmiştir. Bu bölümün ilk kısmında personelin demografik özellikleri üzerinde durulmuştur. İkinci kısmında ise personelin oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızı ve işe adaptasyona etkisi hakkındaki görüşleri üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Oryantasyon, İşgücü Devir Hızı, İşe Adaptasyon.

ABSTRACT

Today, organizations have difficulties to save good workers. The first days of their new job is occupationally demanding for newly recruit staff. So, companys have to care orientation programs.

This research has shown that the staff that have received an orientation has a much longer continuity compared to the staff that have not received an orientation.

In theoretical chapter, people can learn about education process in human recources management, benefits of education for organizations and employees, kinds of education, effects of orientation programs to employee's turnover and job adjustment this research. In practice chapter, people can learn about who has an orientation programs in

In practice chapter, a survey has determined effects of orientation programs to employee's turnover and job adjustment in a automotive company who has orientation program. Firstly in this part, people can learn about demographic characteristic who has survey. Finally in this part, people can learn about who has survey's opinion about effects of orientation programs to employee's turnover and job adjustment.

Keywords: Orientation, Turnover, Job Adjustment.

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet yoğunluğu, bir çok şirketi personeline daha fazla özen göstermeye yönelik tedbir almaya yönlendirmektedir. Şirketlerin personellerine uyguladığı eğitimler artan rekabete bağlı olarak öne çıkmaktadır. İşletmelerde işe yeni başlayan personele verilen eğitimlerden biri olan oryantasyon eğitimi, personelin şirkete ilk adımını attığı zaman uygulanan bir eğitimidir. Oryantasyon eğitimi, personelin ilk izlenimi üzerinde büyük rol oynar.

Oryantasyon eğitimi alan personel işine daha çabuk adapte olduğu için kendisinden istenilenleri daha çabuk yerine getirmektedir. Ayrıca şirketinin kendisine önem verdiğini bir kez daha anlayarak, işgücü devir hızında (turnover'da) düşüşe neden olmaktadır.

Bu çalışmada bir otomotiv şirketinde oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızına (turnover'a) ve işe adaptasyona etkisinin olup olmadığı araştırıldı.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, insan kaynakları yönetiminde eğitim kavramı, eğitim türleri ve eğitim ihtiyaçları ele alındı.

İkinci bölümde, oryantasyon eğitiminin personellerin işgücü devir hızı (turnover) ve işe adaptasyonuna etkisi üzerinde duruldu. Aynı zamanda işgücü devir hızı (turnover), işe adaptasyon ve oryantasyon eğitimi hakkında ayrıntılı bilgi verildi.

Üçüncü bölümde, oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızına (turnover'a) etkisi üzerine yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanıldı. Sonuçta, oryantasyon eğitiminin personelin işgücü devir hızını (turnover'ı) düşürdüğü ve işe adaptasyonu kolaylaştırdığı bulundu.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE EĞİTİM

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşık 80 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece, insan kaynakları yönetimi de zorunlu olmuştur. Örneğin yüzyıllar öncesinde bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu bireyler, gelişigüzel ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme işlevlerini yerine getirme ihtiyacı ile yüz yüze gelmişlerdir.¹

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Uygulamada insan kaynakları yönetimi, bu hedefe aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşır;²

1. **Toplumsal Amaçlar:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirebilir.
2. **Örgütsel Amaçlar:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Basitçe, ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.

¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s. 6.

² William B. Werther and Jr. Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, İstanbul: Mc Graw Hill Book Company - Literatür Yayıncılık, 1994, s. 11.

3. **İşlevsel Amaçlar:** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
4. **Kişisel Amaçlar:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi taktirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminden ayrılarak, işletmede liderliği teşvik eden, şirket hedef ve stratejileriyle bütünleşmiş, tutarlı, değişimi destekleyen, esnek çalışma ilişkilerini, işyerine bağlılık ve motivasyonu geliştiren, adil performans ve ücret sistemlerini içeren bir yapılanmayı ifade etmektedir.³ Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun işlev ve faaliyetleri sırasıyla;

- İnsan kaynakları yönetimi'nin planlanması
- İnsan kaynakları yönetimi seçimi (aday toplama-seçme-oryantasyon)
- Eğitim ve geliştirme
- Çalışan için motivasyon teknikleri
- Kurum içi iletişim
- Kariyer yönetimi
- Sağlık ve güvenlik yönetimi
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi
- Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde önemli bir hale gelmiştir. Artan rekabet ortamında iyi personelin işletmede tutulmasında insan kaynakları yönetiminin eğitim fonksiyonunun önemi çok büyüktür.

³ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, ss. 116-119.

Personelin verimli çalışabilmesi ve işyerine adapte olabilmesi için eğitilmesi gerekmektedir. Çünkü işe adaptasyon, ilk önce insan kaynakları departmanının vermiş olduğu eğitimlerle sağlanır. Personelin eğitimi işletmenin kurumsal olarak gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bir organizasyonun temel girdilerinden biri olan ve organizasyonun diğer girdilerinin verimlilik düzeyini de etkileme olanağı olan stratejik bir yaklaşımdır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde çalışanların; beceri sahibi, istekli, verimli personeller olması beklenmektedir.⁴

1.1 TEMEL KAVRAMLAR

1960' lı yıllarda A.B.D., 70'li yıllarda da Avrupa'nın gelişmiş ülkeleri, verimin, kazancın ve daha rahat bir yaşamın sadece makinelerle olamayacağını farkına vardı. Çünkü insan beyni olmadan makineler geliştirilemiyordu. İnsan beyni ve makine birlikte çalıştığı zaman "iyiye" ve "doğruya" çok daha rahat gidilebiliyordu. Dünyayı sarsan bu değişim dalgası, Türkiye'ye ancak 1980'li yılların ikinci yarısında vurdu.

Yaratıcı eğitim ve gelişim uygulamalarını kullanan işletmelerin, bu uygulamaları kullanmayan işletmelere göre daha iyi performans gösterdikleri gözlenmektedir. Ayrıca eğitim ve gelişim; bir işletmeyi rekabet mücadelesinde de güçlü kılar. Eğitim ve gelişim, işletmelerin gerek yurt içinde gerekse yurtdışında yaşanan ekonomik krizlerle mücadele etmelerinde kilit bir rol oynar. Ancak eğitimde verimliliği sağlamak için kişilerin öğrenmelerini olumlu yönde etkileyecek tüm faktörler, doğru saptanmalı ve eğitim programları bu doğrultuda düzenlenmelidir. Böylece personelin eksik yönleri daha kolay geliştirilmiş ve daha verimli olması sağlanmış olur.⁵ Aşağıda eğitimin temel kavramları hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

⁴ N. Demir , D. Birbil, N. Atalay, Ş. Yıldırım, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**; İzmir: MPM Yay.No.635, 1998, s. 32.

⁵ Arthur Andersen, **Human Capital**, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Çev. Faruk Türkoğlu, İstanbul: Sabah Yayınları, 2000, s. 13.

1.1.1 Eğitim

Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar gerek ailesinden, gerek öğrenim hayatından, gerekse çalıştığı işyerinden edindiği tüm bilgiler yoluyla ya da kendi kendini geliştirerek, bilgi beceri ve davranışlarında değişiklik meydana getirilmesidir.⁶ Bu açıklamadan yola çıkarak eğitim kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere, iki açıdan tanımlanabilir. Geniş açıdan eğitim kavramı, "yaşam boyu eğitim" deyiimi ile ifade edilebilir. Bu anlamda eğitim, çocuğun ailesi ile başlamakta, çevresi ile sürdürülmekte, okul dönemini içermekte ve çalışmaya başlayan kişinin mesleğini de kapsayarak bir yaşam boyu devam etmektedir.⁷

Başka bir bakış açısıyla eğitim işletmeler tarafından düzenlenen ve bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarla olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.⁸

Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin amacı, personellerin, bugünkü ve gelecekte yapacakları düşünülen işleri, daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak değiştirmeleridir. Kısacası eğitim sistematik, ölçülebilir, yönetilebilir bir kişisel ve örgütsel değişim olayıdır.⁹

Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmasıdır. Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığını doğrulamıştır. Yani eğitim; rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında, en etkin sermayeyi yaratma yolu olarak gösterilmektedir.¹⁰

⁶ Nevin Deniz, **Global Eğitim**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999, s. 1.

⁷ Hayrettin Kalkandelen, **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ankara: Türkiye Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, 1979, s. 25.

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1984, ss. 125-126.

⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, 7. baskı., İstanbul: Beta Basım, 1999, s. 35.

¹⁰ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım, 1999, s. 4.

1.1.2 Öğretim

Öğretim, teşkilatlı ve düzenli olarak genellikle bir eğitim kurumunda (okul vs.) öğretmenler tarafından öğrencilere, araç gereç kullanılarak bilgi aktarılması ve öğretilmesi çalışmalarının tümüdür. Başka deyişle öğretim, öğrenmenin sağlanabilmesi için girişilen düzenli, teşkilatlı, planlı çabaların tümüdür ve bazen örgün eğitim olarak da adlandırılır. Öğretim eğitimin bir parçasıdır ve ancak öğretilen şeyler kişinin davranışlarında değişiklik meydana getirmişse eğitim haline dönüşür.¹¹

Öğretimin temel özellikleri arasında;

1. Bir kez yapıldıktan sonra tamamlanması,
2. Herkese açık olması,
3. Eğitim harcamalarının genelde devlet tarafından karşılanması,
4. Verilen bilgilerin genel ve kavramsal nitelikte olması,
5. Uzun bir süreyi kapsaması,
6. Toplumsal düzeyde olup, genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönük olması sayılabilir.

Eğitim ve öğretim kavramını birbirine karıştırmamak gerekir. Öğretim bir kez yapıldıktan sonra tamamlanır. Fakat eğitim, bireylerin yaşamları boyunca geçerliliğini korur. Örneğin; doktorluk tıp fakültesinden mezun olduktan sonra kazanılan bir meslektir. Fakat tıp fakültesinden mezun olma, sadece bu mesleği icra edebilmek için gerekli öğretimi ifade eder. Bu meslek için gerekli bilgi, beceri ve deneyimlerin kazanılması ve mesleğin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi ise, sürekli eğitimle mümkün olur. Bundan dolayı kişi mesleğinde kaldığı sürece sürekli kendini yetiştirmeye, geliştirmeye yani eğitime devam eder.¹²

¹¹ Yahya Akyüz, **Türk Eğitim Tarihi: Başlangıcından 1982' ye**, Ankara: A.Ü.S.B.F. Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi, 1982, s. 2.

¹² Akyüz, s. 2.

1.1.3 Yetiştirme

Rekabetin önem kazandığı günümüzde, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için personele yönelik yapılan yetiştirme ve geliştirme çalışmaları da büyük önem kazanmıştır. Verim artışı ve etkinliğin sağlanmasını hedef almayan hiçbir yetiştirme ve geliştirme programı başarılı addedilemez.¹³

Bireyin yapabildikleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu doldurma faaliyeti olan " yetiştirme ", personelin şu an yapmakta olduğu veya şu an yapması beklenen işinde, gereken özelliklere ve düzeye mümkün olduğu kadar kısa sürede ulaşmasını sağlar.¹⁴

Gelişmeye oranla, daha kısa bir dönem içermesi, şu anda yapılan işin ağırlık kazanması, daha çok yönetilen personele uygulanması, genellikle bir ya da daha fazla yetenek, bilgi üzerine yoğunlaşan çok spesifik amaçlara sahip olması ve amaçlara ulaştıran bir araç niteliği taşıması yetiştirmenin temel özellikleri arasında sayılabilir.

1.1.4 Geliştirme

Geliştirme, kişide bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlamaktadır. Gelişme eylemi çoğu kez sürekli olup, bireyseldir. Kişilerin daha önce edindiği bilgilerine yenilerini katarak, yeteneğini ilerletmesini amaçlamaktadır.¹⁵

Gelişim; biçimsel eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ve personeli geleceğe hazırlamaya yardımcı olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleri demektir. Geleceğe ilişkin olduğu için gelişme, sadece personelin şimdiki işi ile ilgili öğrenim demek değildir. Gelişim aynı zamanda, personeli, mevcut işlerdeki yeni teknolojilerden, iş tasarımı, müşteri, ürün pazarlarından doğabilen değişikliklere hazırlamaya yardımcı olur.¹⁶

¹³ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 5. baskı., İstanbul: Beta Basım, 1994, s. 81.

¹⁴ Dilek Atmaca, **“İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi Ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamadan Örnekler”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1993, s. 8.

¹⁵ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticinin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, 1976, s. 18.

¹⁶ Noe, a.g.e., ss. 248-249.

Tablo 1: Eğitim ile Gelişim Arasında Karşılaştırma

	Eğitim	Gelişim
Odak Noktası	Bugün	Gelecek
İş Tecrübelerinin Kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki İş İçin Hazırlanma	Değişiklikler İçin Hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Donald L. Caruth, Robert M. Noe and B. Wayne Mandy, Staffina, The Contemporary Organization, New York: Quarum Books, 1988, s.249.

Yetiştirme, yeni işe alınan personeli de kapsamına aldığı halde, geliştirme işletmede çalışan, deneyimleri olan, fakat istenilen ölçüde bilgiye sahip olmayan personele yönelmektedir.¹⁷ Gelişme ile bireyler halen yaptıkları işi daha iyi yapmalarının yanında, gelecekteki daha büyük sorumluluklara da hazırlanırlar. Bu nedenle; geliştirme, yetiştirmeye oranla daha ileri bir aşama olup, belirli bir işin çevresini de kapsamına alır ve çoğunlukla yöneticilerin eğitimi için kullanılır.

Geliştirme, kişide bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlar. Geliştirme eylemi sürekli olup, çoğu kez bireyseldir. Kişinin daha önce edindiği bilgilerine yenilerini katarak yeteneğini ilerletmesini amaçlar.¹⁸ İşletmelerdeki geliştirme etkinliklerinin sonucunda, personelin hem o an daha iyi iş performansı göstermesi sağlanır hem de gelecekteki işleri ve mevki değişikliği için gerekli olan becerilerin öğrenilmesi gerçekleştirilir.

Her üç terimde (öğretim, eğitim ve geliştirme) sürekli bir sürecin, birbirini izleyen halkalarını oluşturmaktadırlar.¹⁹

Yetiştirme ve geliştirme eğitim faaliyetlerinin aşamalarını meydana getirirler. Eğitim, öğretim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin ortak yönü bireyde olumlu değişiklikler yaratmalarıdır.

¹⁷ Nuri Turtop, **Personel Yönetimi**, Ankara: İlk-San Matbaası, 1992, s. 236.

¹⁸ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticinin Yetiştirilmesi ve Türkiye' deki Uygulama**, Eskişehir: İTİA Yayını, 1976, s. 17.

¹⁹ Artan, a.g.e., s. 18.

1.2 EĞİTİMİN AMACI, ÖNEMİ VE YARARLARI

Günümüzün çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarının belirlenmesindeki ağırlığı, bu amaçların, örgütün temel amaçlarına ulaşılmasındaki rolü üzerinde toplanmaktadır. İşletmelerin ve eğitim kuruluşlarının bireylere, gerek mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmek, gerekse yeni bilgi ve beceriler kazandırmak amacıyla, para, zaman ve emek olarak gerçekleştirdikleri yatırımlar, her şeyden önce eğitimin, uzun dönemde karlı bir faaliyet olacağı inancına dayanmaktadır. Sürekli değişen bir ortamda işletme etkinliğinin iyileştirilmesi ve personelin kişisel gelişimi bu çabalar olmadan elde edilemez.²⁰

İşletme kendi bünyesi içinde bir eğitim birimi oluşturarak çeşitli yönde ve nitelikte eşitsel çabalara girişirken, bu çabaların önemli maliyetine karşın, belirli hedeflere varma amacını güder.²¹

Eğitimin temel amacı, hem işletme hem de personel yararına olacak bilgi, beceri ve davranış değişikliğini yaratmaktır. Bunun dışında personel eğitiminin diğer amaçlarını aşağıdaki şekilde belirtebiliriz;²²

- Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni değişiklikleri öğretmek, personelin bulunduğu alanda bilgilerini yenilemek;
- Personeli daha üst görevlere hazırlamak;
- Yeni personelin işletmeye, iş arkadaşlarına ve işine karşı uyumunu sağlamak;
- İşletmede disiplini sağlayarak, personel arasındaki anlaşmazlıkları ve devamsızlıkları önlemek;
- Personeli motive etmek ve moralini yükseltmek;
- İş kazalarını azaltmak ve iş güvenliğini sağlamak;
- Personel arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak;
- Personelin sorun çözme becerisini geliştirerek gerektiğinde kendi kararlarını verebilmesi için teşvik etmek;
- İşletme kültürünü güçlendirmek;

²⁰ Noe, a.g.e., s. 31.

²¹ Edwin B. Flippo, **Principles of Personnel Management**, USA: Mc Graw Hill Inc, 1996, s. 129.

²² Deniz, a.g.e., s. 1-2.

- Yetenekli personelin ilgisini çekerek, işletmede kalmasını sağlamak;
- Personeli grup çalışmalarına yöneltmek;
- Üretim/ hizmet kalitesini ve miktarını arttırmak.

1.3 EĞİTİM İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

İşletmelerde her seviyedeki personelin işini daha iyi yapabilmesi ve neticede hem kendisinin hem de işletmenin veriminin artmasını sağlamak için, yetenek, bilgi ve anlayış ve genel olarak tutum ve davranışlarının, devamlı ve sistemli bir şekilde değiştirilmesiyle ilgili bir faaliyet olan eğitim gereklidir. Öyleyse eğitim ihtiyaçlarının tespiti de ayrı bir önem göstermektedir. Önemli bir nokta da eğitim ihtiyacının hissedilmesi ve tespitinin farklı işlemler olduğudur. Birincisi eğitimin gerekli olup olmadığını belirler, fakat hangi alanlarda ve nasıl eğitime gidileceğini göstermez. İkinci nokta ise gerçek ihtiyaçların ne olduğunu ortaya çıkartır.²³

Eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasının göstergeleri kısaca şu şekilde sıralanabilirler;²⁴

- Personelin işe devamsızlığının fazlalığı,
- Şikâyetlerin fazlalığı,
- Üretimin programın gerisinde kalması,
- Üretim darboğazlarının fazlalığı,
- Zayıf yönetim uygulamalarının görülmesi,
- Haberleşmede sorunların varlığı,
- Kişiler arası anlaşmazlığın çokluğu,
- Denetimin etkin olmaması,
- Hedeflerin anlaşılamaması,
- Müşterilerin şikâyetleri,
- Rekabet,
- Amaca ulaşamama,
- Koordinasyon noksanlığı,
- Çekişme ve ihtilafların çokluğu,

²³ Halit Tanyeli, **Personel Eğitimi**, Ankara: Şen Yuva Matbaası, 1988, s. 22.

²⁴ Tanyeli, a.g.e., s. 22.

- Moral düşüklüğü.

1.4 EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE PLANLANMASI

Günümüzde bir işletmenin verdiği eğitimlerin başarılı olabilmesi ve bunun şirkete kazanç olarak geri dönebilmesi için eğitim içeriklerinin işletmenin stratejisine uyumlu olması gerekmektedir. İşletme stratejisi; işletmenin hedefini, politikalarını ve faaliyetlerini birleştiren bir plan gibi düşünülmelidir. Bu strateji; işletmenin fiziki sermayesini (fabrika ve teçhizat), mali sermayesini (mal ve kasa rezervler) ve insan sermayesini (personel) ne şekilde kullandığını etkilemektedir.²⁵ Bu bağlamda işletme stratejisi, personele verilecek eğitimin içeriğini, süresini, miktarını vb. belirlemede büyük rol oynar.

Personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bir bakıma personelin eksikliğinin, yetiştirme noksanlığının, zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır. Personel yetersizliğinin değerlendirilmesi şeklinde algılanabilecek sonuçları çıkartabileceğinden oldukça hassas bir konudur. Bu nedenle ihtiyaç saptanırken aşağıdaki maddeler halinde yazılı hususların bilinmesi ve göz önünde bulundurulması gerekir;²⁶

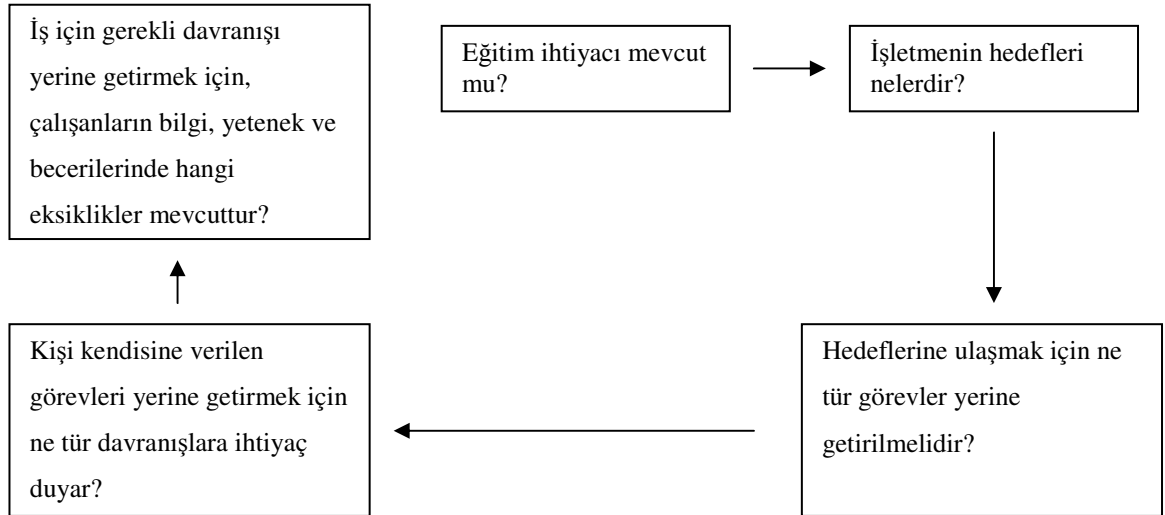
1. Kurumun genel ve özel amaçları ile politikasının belirlenmesi.
2. Kurumun yapısı, görev, yetki ve sorumluluklarının saptanması.
3. Personel sayısı, unvanları ile niteliklerinin belirlenmesi.
4. İhtiyaç saptama teknikleri, amaçları ve özelliklerinin dikkate alınması.
5. Personelinin eğitime karşı tutumu ve beklentilerinin belirlenmesi.
6. Yönetimden izin ve gerekirse onay alınması.
7. İhtiyaç saptama planının ilgililere duyurulması.
8. Bilgilerin birincil elden alınması ve kaynak gösterilmesi.
9. Amaç dışına çıkılmaması ve saptırılmaması.
10. Elde edilen bilgilerin saklı tutulması, gizlilik ilkesine uyulması.

²⁵ Noe, a.g.e., s. 29.

²⁶ Hayrettin Kalkandelen, "Eğitim İhtiyaçları Tespitinin Eğitim İçerisindeki Yeri ve Önemi", **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri**, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Raporları, 1967, s. 17.

1.4.1 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Birçok işletme, eğitim ihtiyacının bilincinde olmasına rağmen, ne kadar eğitim verileceği, eğitime ayrılan kaynağı, endüstri türüne ve kişilerin üstüne düşen görevlerin belirlenmesine bağlı olarak değişebilir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işletme içinde eğitimin gerekli olup olmadığını belirleme sürecidir. Bu amaçla genel olarak örgüt analizi, kişi analizi ve iş analizi yöntemlerinden faydalanılır. İşletmeler, personellerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve kariyerlerinde yükselmelerine yardımcı olmak amacıyla, personeli yetiştirmekle yükümlüdür. Bu sayılan yükümlülüklerin yerine getirmesi ise eğitim ihtiyaçlarının tespiti ile mümkündür.²⁷



Şekil 1: Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Kaynak: David A de Cenzo ve Stephen P. Robbins, Human Resource Mangement, 5 Ed., John Wiley&Sons Inc., New York, 1996, s. 242.

²⁷ Noe, a.g.e., s. 64.

1.4.2 Eğitimin Planlanması

Eğitim planlamasında esas olan ulaşılması beklenen, varılması istenilen hedeflerin saptanmasıdır. Eğitim planlamasının ilk işlemi olarak amaçların belirlenmesi esas alındığında üç eğitim planlaması yaklaşımı görülür;²⁸

Toplumsal İstem Yaklaşımı: Bu yaklaşımı etkileyen en önemli etmen toplumun sosyal yapısı, kültürü, eğitimin insanları nasıl etkileyebileceği hakkında tutum ve inançlarının genel havasıdır. Bu yaklaşım, kaynak dağılımına, ekonominin gereksinme duyduğu insan gücünün nicelik ve niteliklerinden çok aralarındaki ilişkiye önem verir.

İnsangücü Yaklaşımı: Özellikle hizmet içi eğitimde daha çok benimsenen bu yaklaşıma göre ekonomik gelişme, tüm kalkınma ve ilerlemenin itici gücüdür ve kaynakların dağılımında göz önünde bulundurulması zorunludur. Ekonomik gelişme, yalnız parasal kaynakların ve araçların değil, onları düzenleyecek ve kullanacak insangücü kaynaklarını da gerektirir.

Verim Oranı Yaklaşımı: Bu yaklaşım gelişmenin bugünkü deneysel evresinde, bize geçmişte yapılan çalışmaların sonuçlarını değerlendirme olanağı verir. Verimlilik, sınırlı kaynakların en etkin iligimde kullanılması, ürün ile üretim faktörleri arasındaki oranıdır. Eğitim etkinliğine başlamadan önceki ve sonraki verimlilikler arasındaki artış insanın üretime katkısı olan emek faktörü hesaplanarak bulunur.

Eğitim planlamasında, bu yaklaşımlardan hiç biri tek başına yeterli ve sağlam bir temel olamaz. Bu üçünün, amaca göre değişik oranlarda birleşmesine gereksinme vardır. Bu yaklaşımlar, eğitim planlaması sisteminin içine girmeli ve daha anlamlı, etkili ve verimli kılmak üzere geliştirilmelidir.²⁹

²⁸ Philip H.Coombs, **Eğitim Planlaması Nedir**, İstanbul: Milli Eğitim Yayınevi, 1974, s. 24.

²⁹ Mahmut Adem, **Eğitim Planlaması**, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1976, s. 125.

Başlıca eğitim türlerine geçmeden önce, personelin şirket içinde yaşayacağı örgütsel sosyalleşme sürecinden bahsedelim.

Örgütlerin sosyal sistemler olduğu artık herkesçe bilinmektedir. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken nokta örgütleri oluşturan en temel unsur olan bireylerin de özgün varlıklar olduğudur. Yeni personeller, daha önceki kişisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Örgüte yeni katılan personel, örgütün işleyişini (kurallar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş çalışanlarla ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlarla, değişime olan dirençlerle, eş çalışanların yeteneksizlikleri ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmek zorundadır. Bu öğrenme süreci ise örgütsel sosyalleşme ile gerçekleşir.³⁰

Örgütsel sosyalleşme sürecinde gerçekleştirmesi amaçlanan bazı sosyalleşme görevleri vardır. Bu süreçte yapılan eğitim faaliyetleri bu görevlerle ilişkilidir. Örgütlerde sosyalleşme etkinlikleri, gerek temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve hizmet içi eğitim programları ve gerekse eğitim programları dışındaki formal ve informal sosyalleşme araçları vasıtasıyla genellikle örgüt tarafından gerçekleştirilir. Bu faaliyetlerin tümü personellerin sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bu sosyalleşme görevleri üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar: bireyin aktif olarak sosyalleşmesinde (1) görev hükümlerinin açıklanması, (2) rol açıklığını sağlama, (3) kültürleme etkinlikleri ve (4) sosyal bütünleşmeyi sağlama görevleri olarak sıralanmıştır;³¹

- **Görev Hükümlerinin Açıklanması:** Yeni iş görenlerin ilk önce kendi işlerinin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmeleri gerekir. Bu görevleri başarmak için, yeni gelenler işte gerekli olan bilgi becerileri kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Yeni iş görenler teknik bilgi ya da görevleri ile ilgili işleri nasıl icra edecekleri konusunda araştırma yaparlar, işlerinde daha etkili olabilmek için uzman olmaya çalışırlar. Buna ek olarak görev hükümlerinde, iş görenin başarısı geri dönüş ile

³⁰ Temel Çalık, “İş Görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)”, **Türk Eğitim Bilimler Dergisi**, No:1 Sayı:2, 2003, s. 167.

³¹ W. Elizabeth Morrison, “Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization”, **Journal of Applied Psychology**, C.XVIII, S.2, 1993, s. 174.

ilişkilendirilerek, geri dönüş başarısının sosyalleşme süreci içerisindeki önemini belirlenmiştir.

- **Rol Açıklığının Sağlanması:** İkinci olarak yeni iş görenlerin örgütteki rol açıklığının sağlanması gerekmektedir. Başarılı örgütsel sosyalleşmede rol açıklığı vardır.³² Bu görevleri başarmak için örgütün beklediği davranışları hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Rol açıklığında geri dönüş başarısının pozitif bir işlevi vardır. Geri dönüş, yeni gelenlerin rol beklentilerini karşılamak ve ihtiyaç duyulduğu zaman uyumlu olabilmesini sağlamaktadır.³³ Örgüte yeni giren iş görenin çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi sosyalleşmenin kritik bir görevidir.³⁴
- **Kültürlenme Etkinlikleri:** Üçüncüsü görev, yeni iş görenin örgütün kültürünü anlayarak kazanmasıdır. Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme ve bunlara uyum sağlama sürecidir.
- **Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama:** Son görev, iş görenin iş grubuna bütünleşmesidir. Kültürlenme etkinliklerine benzer şekilde, sosyal bütünleşme örgüt kültürü hakkında bilgi edinmeyi ve iş görenin sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği konusunda da bireye fikir verir. Yeni iş görenlerin işe girmeden önce sahip oldukları davranış ve tutumların örgüte uygun olup olmadığını diğer meslektaşları değerlendirirler.

³² Vehbi Çelik, “Alan Dışından Gelen Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C.IV, S.14, 1998, s. 194.

³³ Morrison, a.g.e., s. 174.

³⁴ Cherly L. Adkins, “Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination”, **Academy of Management Journal**, C.XXXVIII, S.3, 1995, s. 841.

1.5 BAŞLICA EĞİTİM TÜRLERİ

İşletmelerde personelin eğitilmesi için uygulanan bazı eğitim çeşitlerinden kısaca söz edilecektir.

1.5.1 Örgün Eğitim - Yaygın Eğitim

Eğitim sistemi incelendiğinde, bireyin eğitim gereksinmelerini karşılayacak şekilde alt sistemlerden oluşturulduğu görülür. Eğitim sistemi bir bütünlük içinde, örgün eğitim ve yaygın eğitim alt sistemlerinden oluşur. Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Bu eğitim türünde genel, mesleki ve teknik eğitim programları uygulanır.³⁵ Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, herhangi bir kademesinde bulunan veya öğrenim kademelerden birinden ayrılmış olan bireylere ilgi ve gereksinme duydukları alanlar da yapılan eğitimidir. Bu eğitim değişik yaş gruplarındaki ve seviyelerdeki bireylere amaçlarına uygun hazırlanmış programlarla, programların gerektirdiği ortam ve süreler verilen eğitimidir. Halk eğitimi, yetişkinler eğitimi, hizmet öncesi meslek eğitimi ve hizmet içi eğitimi de bu alt sistemin birer öğeleridir.³⁶

1.5.2 Hizmet Öncesi Eğitim

Personellerin eğitimi konusunda yapılan ayrımlardan birisi de “hizmet öncesi eğitimidir”. Hizmet öncesi eğitimin çeşitli tanımlamaları yapılmaktadır. Genel bir tanımlamaya göre hizmet öncesi eğitim, kişinin memurluk statüsüne girmeden önce almış olduğu eğitim türüdür. Başka bir tanımda ise , “kurum ve kuruluşların personel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümü”dür.³⁷

³⁵ Haydar Taymaz, **Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, 1997, s. 3.

³⁶ Taymaz, s. 3.

³⁷ DİE, “Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri”, 1995, s. 8.

1.5.3 Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey, işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Yaşam boyu eğitim, eğitimin süreklilik ve çok boyutluluk özelliklerinin bileşiminden ortaya çıkmıştır. Yaşam boyu eğitim, eğitim sürecinin insan yaşamı boyunca sürmesinden çok, yaşamın her alanında ortaya çıkan eğitim etkinliklerine sistemli bir bütünlük kazandırmaktır.³⁸

1.5.3.1 Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içi eğitim, hem yöneticiler hem personel hem de örgüt açısından faydalar getirmektedir. Bunlar;³⁹

1. Yetişmiş personelin hata yapma oranı minimum seviyeye düşer ve iş verimi artar.
2. Yöneticinin denetleme imkânını artırır.
3. Yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azalır ve gereksiz ayrıntılarla uğraşması engellenerek ana sorunlarla uğraşma imkânı sağlanır.
4. Yetişmiş olan personelin kendisine olan güvenini artarak geleceğe güvenle bakmasını sağlar.
5. İşte yükselme imkânını artırır.
6. Personelin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları onların işten zevk ve heyecan duymalarını sağlar, motivasyonlarını artırır.
7. Yaptıkları işlerini amirleri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz.
8. Yetişmiş personelin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkânı sağlar.
9. Verim yükselir, maliyetler düşer ve kazanç artar.
10. Teşkilatın ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibarı artar.

³⁸ Cem Babadoğan ve Kıymet Selvi, **Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü Ekspert Kursu İzleme Değerlendirmesi Araştırması**, Ankara, 1990, s. 3.

³⁹ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE, 1994, s. 245.

11. Makine ve araçların yıpranma oranları azalır ve netice de bakım onarım giderleri azalır.
12. Üretimdeki hatalı ve fireli mal azalır.
13. Örgütte iş güvenliği sağlanır.

Hizmet içi eğitimin sağlayacağı bu faydalar değerlendirilirse, personel açısından daha çok manevi bir haz yarattığı, örgüt açısından ise, daha çok maddi faydalar kazandırdığı görülmektedir.

1.5.3.2 Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Bir kurumda çalışan personel için yapılan hizmet içi eğitim, koruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa kuşkusuz eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini arttırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Bu amacın gerçekleşebilmesi için, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır;⁴⁰

- **Eğitim İhtiyacı Ve Amacı Saptanmaması:** Hizmet içi eğitim etkinlikleri personelin yeterliliği ve beklenen yeterlilik arasındaki farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitimin değerlendirilmesi objektif olarak yapılamaz. Böyle bir durumda değerlendirme yapılamayacağına göre, eğitimin yararlık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

- **Bireyin Amaç ve İhtiyaçlarının Göz Önünde Bulundurulmaması:** Yapılan eğitimde temel amaç kurumsal yararlar sağlamaya yönelik olabilir. Ancak eğitilen bireyin isteklendirilmeden, ekonomik sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim programına katılacak olan bireyin “benim bu çalışma sonrasında kazancım ne olacak?” sorusuna yanıt verebilmesi gerekir.

⁴⁰Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 149, Ankara: Sevinç Matbaası, 1976, s. 131.

- **Uygulanan Programın, Personel Bilgi ve Beceri Seviyesine Uygun Olmaması:** Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır.

- **Bireyin Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliğine İnanmaması:** Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu görmesi gerekir.

1.5.3.3 Hizmet İçi Eğitim Türleri

Eğitime katılan kişilerin sayısı, özellikleri, eğitim konusu ve eğitimden sağlanacak yararlar bağli olarak hizmet içi eğitim faaliyeti, iş başında ya da iş dışında olmak üzere iki şekilde uygulanabilir.

1.5.3.3.1 İş Başı Eğitimleri

İş başında eğitim, her kademedeki personelin, tezgahının, masasının veya makinesinin başından ayrılmaksızın programlı bir biçimde eğitilmesi faaliyetidir.⁴¹ Bu tür bir eğitim programında çalışmasında birey bir yandan işini yaparken, diğer yandan da işini öğrenir. İşletmelerde pek çok iş, işin başındayken daha kısa bir zamanda öğrenebildiğinden, bu yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. İş başı eğitiminin başarısı büyük ölçüde ilk amire ya da söz konusu eğitimden sorumlu olan eğiticiye aittir. Oryantasyon eğitimi de bir iş başı eğitimidir ve bu konu ikinci bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

⁴¹ Fuad Kırkpınar, “Sanayide İş Başında Eğitim”, **İş ve Hukuk Dergisi**, C.XXVII, S.227, 1992, s. 6.

Aşağıda iş başı eğitimleri kısaca ele alınmıştır.

İş Değişimi (Rotasyon) Yöntemi: Rotasyon, personelin önceden belirlenmiş bir plan dahilinde çeşitli işlerde çalıştırılmasıdır. Böylelikle, personelin çeşitli alanlarda bilgi, beceri ve davranışları kazanması sağlanmaktadır. Daha çok, yönetici personelin görevlerinde başarılı olabilmeleri için yaygın olarak kullanılan bu yöntem, yeni personelin eğitiminde de yararlıdır. Yeni personel, bu yöntemde kendi işinin dışında, işi ile doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı olan çeşitli işlerde çalışarak iş deneyimini geliştirir.⁴²

İşletmenin çeşitli bölümlerinde çalıştırılma yolları şu şekilde olabilir;⁴³

- İşletmenin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması için belirli sürelerle değişik iş ve bölümlerde çalışması.
- Yetiştirilecek kişinin gözlemci sıfatıyla çalıştığı bölümlerde bölüm başkanının eylemleri, politikaları hakkında bilgi edinmeleri.
- Aday değişik bölümlerde bulunduğu için bölümler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sahibi olur.
- Adaylar değişik bölümlerdeki yöneticilerin izin, hastalık, görevli, gezi vs. nedenlerle işlerinden geçici olarak ayrılmış olması nedeniyle halihazır boş bulunan yerlerde çalışarak bu bölümlerin fonksiyonları, sorunları hakkında bilgilerini artırma imkanına sahip olur.

Rotasyon, ekibin birbirine kaynaşmasını sağlar ve deneyimleri artırır. Yeni göreve taze fikirler getirir, değişimi hızlandırır.⁴⁴

Oryantasyon Eğitimi: Oryantasyon eğitimi, yeni işe başlayan personelin şirkete adaptasyonunu kolaylaştırmak için verilen eğitimdir. İkinci bölümde üzerinde daha ayrıntılı durulacaktır.

⁴² Deniz, a.g.e., s. 72.

⁴³ Koçel, a.g.e., s. 181.

⁴⁴ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 94.

Reoryantasyon Eğitimi: Halen işletmede çalışmakta olan personelin değişen koşullara uyum sağlaması amacıyla gerçekleştirilir. İşletme içinde, iş çevresinde ve yapılan işte değişimler olduğunda, reoryantasyon eğitime yer verilir. Özellikle işle ilgili değişmelerin olması durumunda uygulanacak reoryantasyon eğitiminin önemi büyüktür. İşteki değişmeler iki sebepten kaynaklanabilir. İşletmedeki işlerin teknik veya işlevsel özelliklerinde farklılaşma söz konusu olabilir ya da personelin zaman içinde kişisel özelliklerinde ve yeteneklerinde olumlu ve olumsuz değişmeler ortaya çıkabilir. Bu durumda, personelin yapacağı işin yeniden belirlenmesi gerekecek ve belirlenen işe uyum reoryantasyon eğitimi ile sağlanacaktır.⁴⁵

Geçiş eğitimi de bir reoryantasyon eğitimidir.

Geçiş Eğitimi: Bazı işletmeler, işe yönelik eğitim faaliyetlerinin çalışma düzenini aksatmaması amacıyla, geçiş eğitimi yöntemini uygulamaktadırlar. Geçiş eğitimi, üretim yâ da hizmet alanının içinde gerçekleştirilen ve eğitimin gerçek iş yeri koşullarına uygun bir ortamda, iş yerinde kullanılan araç ve gereçler ile yapıldığı bir eğitim yöntemidir.⁴⁶

Geçiş eğitimi özellikle istihdamın hızlı bir şekilde artış gösterdiği işletmelerdeki çok sayıda personelin çabuk olarak eğitilmesi gerektiğinde yaygın olarak kullanılır. Bazı durumlarda geçiş eğitiminin uygulandığı alan her yönüyle gerçek iş ortamının aynısıdır. Bu eğitime bir örnek vermek gerekirse, bir çağrı merkezinde çağrı merkezi personeli pozisyonundan müdür yardımcısı pozisyonuna terfi eden kişiye müdürü iş hakkında önce yazılı olan iş tarifini okutur. Daha sonra uygulamalı olarak işin yapılacağı yerde birlikte işi yaparak işi değişen personele tekrar bir reoryantasyon eğitimi vermiş olur.⁴⁷

⁴⁵ Thomas N. Martin and Joy Von Eck Peluchette, "Employee Orientation", **Personnel Administrator**, C:XXXIV, S.3, 1989, s. 60.

⁴⁶ Cenzo and Robbins, a.g.e., s. 244.

⁴⁷ Paul Pigors and Charles A. Myers, **Personnel Administration: A Point Of View and Method**, Singapore: Mc Graw Hill Inc., 1981, s. 284.

Bir Üst Yöneticinin Gözetiminde Yetiştirme: İşletmelerin kendi bünyelerinde en çok uyguladıkları metodlardan biridir. Bu metodun dayandığı felsefe ‘yaparak öğrenme’nin iyi olduğu, bir personeli en iyi şekilde eğitecek olanın en yakın amiri olduğu fikridir.⁴⁸

1.5.3.3.2 İş Başında ve İş Dışında Eğitim Yöntemleri

Aşağıdaki eğitimler hem iş başında hem de iş dışında verilebilir. Aşağıda bu eğitimler kısaca ele alınmıştır.

Çıraklık Eğitimi: Çıraklık eğitimi, temelde iş başında gerçekleştirilen ve eğitilenin işyeri dışında bir sınıf eğitimine tabi tutulmasıyla desteklenen bir eğitim programıdır. Sonuçta iş başı eğitimi ve sınıf eğitimi birlikte kullanılmalıdır. Çırağın iş başında belirli bir süre amirinin ya da deneyimli bir kişinin yanında çalışmasının ve işi öğrenmesinin dışında, sınıf eğitimini de başarılı bir şekilde tamamlaması beklenir.⁴⁹

Benzetme Eğitimi: Benzetme teknikleri, kişilere gerçek yaşamda yapacakları işlerde karşılaşacakları ortam ve koşullara uygun olarak hazırlanan ve kişilerin gerçekte benzer bir problem ile karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini öğreten bir tekniktir. Bu teknik, özellikle yönetici personelin eğitiminde kullanılmaktadır. Bu tür teknikler kişilere riske girmeden, uygulama yapma imkânı verir. Ayrıca söz konusu teknikler, gerçek yaşamda karşılaşılan görüşmelerden önce, bireysel yeteneklerin, özellikle görüşme ve sunma tekniklerinin kazanılmasında da yardımcı olabilmektedir.⁵⁰

Davranış Modeli Yöntemi: Davranış modelinin kullanılması, sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır. Kişilerarası ilişkileri geliştirmede ya da kişilerin sosyal becerilerini geliştirmede oldukça etkili bir tekniktir. Amaç eğitilenlere doğru davranışı göstermek ve onların doğru davranışı uygulamalarına fırsat vermektir. Yeni personel, işyerinde istenen ve istenmeyen davranış biçimlerini, bu amaç için özel hazırlanmış film ve video programlarından öğrenir.⁵¹

⁴⁸ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s. 164.

⁴⁹ “Çıraklık Eğitimi ve Mesleki Eğitimin Amacı”, Meram Mesleki Eğitim Müdürlüğü, <http://www.merammem.com/cirak/cirakamac.htm>, 10 Nisan 2007.

⁵⁰ Deniz, a.g.e., s. 69.

⁵¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 155.

1.5.3.3.3 İş dışında Eğitim

İş dışında eğitim ise, bireylerin işyerlerinin dışındaki bir yerde eğitilmeleri faaliyetidir.⁵² İş dışında eğitim, işletmedeki yetkili bir personel, özel eğitim uzmanları, yüksek öğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, v.b. gibi kişiler tarafından gerçekleştirilebilir.

Çeşitli iş dışı eğitim yöntemleri arasında yeni personelin eğitiminde yaygın olarak kullanılanlar; bilgisayar destekli eğitim, simülasyon eğitimi, programlanmış eğitim, davranış modeli gibi yöntemlerdir.

Programlanmış Eğitim - Bilgisayar Destekli Eğitim: Bilgisayar programı yardımı ile iş çevresi simule edilerek, gerçek iş ortamı taklit edilmiş olur. Programlanmış eğitim yönteminde, öğretilecek konu, çeşitli alt bölümlere ayrılır ve bu bölümlere ait bilgiler eğitilecek personele sunulur. Eğitilenlere henüz okudukları ya da gözlemledikleri konularla ilgili soruları yazarak ya da ilgili makinedeki tuşa veya düğmeye basarak cevaplamaları istenir. Eğitilen kişinin cevabı doğru ise diğer sorulara geçilir. Fakat cevabı doğru veremediyse, tekrar denemesini sağlamak için konu hakkında daha fazla açıklayıcı bilgi verilir. Programlanmış eğitim yönteminde "öğrenme makineleri" olarak tanınan araçlar, el kitapları ve testler yaygın olarak kullanılır.⁵³

Bilgisayar destekli eğitim ise, bilgisayar aracılığı ile sunulan eğitim programıdır. Ya eğitilene doğrudan doğruya bilgi aktarmak için ya da eğitilenin kavrayıp kavramadığını denetlemek amacı ile kullanılır. Bu teknik özellikle çok fazla eğitilen olduğu zaman etkilidir. Sistemin özellikle işletmenin amaçlarına göre dizayn edilmesi gerekir. Ayrıca bu teknik kullanılmadan önce detaylı "fayda-maliyet analizi" yapılmalıdır. İşletmeler, bilgisayar destekli eğitim tekniğini ya giderlerini azaltmak için ya da eğitilenlerin etkinliğini yükseltmek için tercih ederler.⁵⁴

⁵² Kalkandelen, a.g.e., s. 27.

⁵³ Pursell and Russell, a.g.e., s. 502.

⁵⁴ Deniz, a.g.e., s. 62-63.

Rol Oynama Yöntemi: Rol oynama, eğitilenin diğer insanlarla etkileşimini gerektiren, problemde bir rol üstlenmesini isteyen bir simülasyondur.⁵⁵ Bu yöntemde öncelikle yetiştirme programına katılan adaylar arasından bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan işletmede ortaya çıkması muhtemel bir sorunu, kendilerini işletmenin gerçek yöneticileri gibi düşünüp ele almaları istenir.

İlk olarak tüm adaylara ayrıntılı olarak hazırlanmış bir olay anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday, gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içinden geldiği gibi kararlar alarak işletmeye en yararlı çözümü üretmeye çalışır.⁵⁶ Sonuç olarak da, katılanların çeşitli davranışları tüm grup tarafından analiz edilir ve durumu iyileştirmek için öneriler yapılır.⁵⁷

Bekleyen Sorunlar Yöntemi (In-Basket)

"In-Basket" olarak da bilinen teknikte, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede, yöneticilerden birinin veya birkaçının belirli bir süre işinden ayrıldığı farz edilir. Bu süre içinde adaylardan o yöneticinin yerine geçmeleri istenir. Karşılaştırma yapmak için birkaç adaydan aynı şey istenebilir. Bekleyen sorunlar tekniği özellikle yöneticilere, görevlerinin önem sıralamasına nasıl karar vereceklerini ve görevleri yerine getirmek için nasıl önerilerde bulunmaları gerektiğini öğretmeye yardım eden bir tekniktir.⁵⁸

Örnek Olay

Genellikle karar vermeyi gerektiren gerçek bir sorun, eğitilenlere tartışıp çözüm önerileri getirmeleri için verilir. Sorunlar genellikle insan ilişkileri ile ilgilidir ve eğitilenlere bazen film, bazen metin, bazen de canlandırma yolu ile verilir. Yazılı metinler 2-3 sayfalık bir sorunu içereceği gibi 15-20 sayfalık seri sorunları da içerebilirler. Tekniğin uygulanmasında eğitilenlere örnek olay sunulduktan sonra, onların olayı irdelemesi, sorunları saptaması ve bunlara çözüm önerileri getirmeleri

⁵⁵ Flippo, a.g.e, s. 188.

⁵⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 160-161.

⁵⁷ Gillespie, a.g.e., s. 115.

⁵⁸ Deniz, a.g.e., s. 67.

istenir. Amaç, gerçek bir sorunu tartışma yolu ile bir bütün olarak eğitilenlere incelemek ve her olay tartışmasından sonra onları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektedir. Bu sayede, eğitime katılanların bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve farklı görüşleri eleştirme yeteneklerini geliştirmeye çalışır.⁵⁹

Tekniğin yararlı olması için metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmayı yönetecek kişinin de yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekir. Yönetici eğitilenleri çözüm aramaya yöneltmeli, konunun sapmasını engellemeli ve eğitilenlerin tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır.⁶⁰

1.5.4 Yönetici Eğitimi

Günümüzde yöneticilerin başarılı bir biçimde yönetim görevini üstlenebilmeleri ve yürütebilmeleri için yetenekli olmalarının yanı sıra, yeterli bir öğrenimden de geçmeleri gerekmektedir. Yönetici personelin yetiştirilmesi faaliyetleri ile yöneticilerin daha bilgili olmaları ve yeteneklerini arttırmaları sağlanırken, yönetim işlevi ile ilgili yönetsel görevlerini (planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme, kontrol, gibi) yerine getirebilmeleri için geliştirilmeleri de amaçlanmaktadır. Çünkü yöneticiler, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli analizleri, sentezleri yapan, kararları alan bireylerdir.⁶¹

⁵⁹ Deniz, a.g.e., ss. 68-69.

⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 160.

⁶¹ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2.baskı, İstanbul: Gül Basım ve Yayın, 1989, s. 63.

İKİNCİ BÖLÜM
ORYANTASYON EĞİTİMİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞGÜCÜ DEVİR HIZI (TURNOVER) VE İŞE
ADAPTASYONUNA ETKİSİ

Oryantasyon eğitimi çalışanların işgücü devir hızı (turnover) ve işe adaptasyonlarında etkilidir. Bu bölümde işgücü devir hızı (turnover), işe adaptasyon ve oryantasyon eğitimi ele alınacaktır.

2.1 İŞTEN AYRILMALAR VE İŞGÜCÜ DEVİR HIZI (TURNOVER)

İşgücü devir hızı (turnover), çalışanların bir kuruluşun kadrosuna yerleştirildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. İşgücü devir hızı şu şekilde hesaplanabilir:⁶²

$$\text{İşgücü devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama Toplam Personel Sayısı}} \times 100$$

İşgücü devri, özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının bir maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine işe alınacak tecrübesiz bir kimsenin işe uyumu esnasında yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave edersek, personel devrinin işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar. Ayrıca, personel devir oranlarının yüksek olmasının insan kaynakları departmanlarına yüklediği ilave iş yükü maliyetlerini de düşünmek yerinde olur. Bu ilave maliyetlerin başlıcaları; işe alma ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma yerleştirme için harcanan zamandır. Diğer taraftan işgücü devri, bir örgütün çok önemli başarı derecesi göstergelerinden sayılabilir.⁶³

⁶² Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, s. 162

⁶³ Eren, s. 162

İşgücü devir hızı (turnover) yüksek ise rakip şirketlerden şikayetçi olmak yerine önce işletmenin önce kendisini sorgulaması gerekir. Personelin işletmeye/kuruma bağlılığını ve katkısını sağlayıcı doğru çalışma koşullarının ne derece yaratıldığına bakılmalıdır.

2.1.1 Ayrılmalar

Yapılan araştırmalar yüksek döngünün ana sebebinin para olmadığını ve daha fazla para ödemenin kısa vadeli bir çözüm olduğunu göstermiştir. Acil gereksinim giderilince döngü yeniden başlar ve büyüme devam eder. İşlere yönelik renksiz, monoton ve rutin olma suçlaması, iş hacmi büyüyüp mevcut renksiz işlere yenileri eklendikçe tatminsizliğin büyüdüğü birçok işyerinde kanıtlanmıştır.⁶⁴

İnsan kaynakları yönetimi tarafından belirlenen ve uygulanan stratejiler etkili oldukça, işgücü devir hızının fazla olması da ciddi bir şekilde etkilenmektedir.⁶⁵

2.1.1.1 Ayrılma Nedenleri

İşten ayrılma nedenleri işletme içi nedenler ve işletme dışı nedenler olmak üzere iki ana grup altında incelenmektedir. Aşağıda çalışan personelin işten ayrılmasının başlıca nedenleri sıralanmıştır;⁶⁶

1. Deneme süreli iş sözleşmesinin işverence feshi
2. Deneme süreli iş sözleşmesinin işçi tarafından feshi
3. Belirsiz süreli iş sözleşmesinin işçi tarafından feshi
4. Belirsiz süreli iş sözleşmesinin İşveren tarafından feshi
5. Belirli süreli iş sözleşmesinin sona ermesi
6. İş sözleşmesinin haklı nedenlerle işçi tarafından feshi
7. İş sözleşmesinin haklı nedenlerle işverence feshi
8. Emeklilik (yaşlılık) veya toptan ödeme nedeniyle
9. Malülen emeklilik nedeniyle
10. Ölüm

⁶⁴ John Finnigan, **The Right People in The Right Jobs**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1997, s. 82.

⁶⁵ Ali Rıza Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1998, s. 92.

⁶⁶ “İşten Ayrılma Nedenleri Yenilenmiştir”, http://www.alomaliye.com/isten_ayrilma_nedenleri.htm, 12 Nisan 2007.

İşletme dışı nedenler, daha çok ekonomik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunları sıralayacak olursak;⁶⁷

1. Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasının hareketliliği
2. Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi
3. Otomasyon, mekanikleşme gibi nedenlerle kolay bir şekilde başka işleye uyum sağlayabilme ve atlama olanaklarının bulunması
4. Başka iş alanlarında daha iyi ve çekici olanaklar imkânların bulunması
5. Günümüzde bazı sektörlerde dönemsel bazı işlerin (turizm gibi) çekiciliği

İşletme içi nedenler, işletmenin kendi bünyesindeki yönetim ve üretim süreçlerinden kaynaklanan nedenlerdir. Bu tür nedenlerin doğmasından daha çok şirket yönetimi sorumlu tutulabileceği gibi, giderilmesi veya gerekli çözümlerin üretilmesi yöneticilerin sorumluluğunda olmalıdır. İşletme içi nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;⁶⁸

1. İşletmenin faaliyetini sürdürdüğü coğrafi mekânın durumu: Bazı çalışanlar bu özelliklere oldukça önem vermektedir.
2. İşyerine ait ulaşım imkânları, şirket olanakları dışında mevcut bulunan kamu veya özel ulaşım olanakları
3. Çalışma koşulları, işlerin niteliği, pis işler veya ağır işler gibi
4. Çalışma ortamında yaşanan sıkıntılar(davranışlar, kültür farkları, ağır kurallar, aşırı yüklenmeler gibi)
5. Ücret sistemlerinin bozukluğu, performans dayalı ücret ödemelerin yapılamaması, iş değerlendirilmelerinin yapılmaması gibi)
6. İş yerlerinde bulunan riskler, iş kazalarının fazlalığı
7. Çalışma zamanlarının iyi ayarlanamaması, fazla çalışmaların yoğunluğu
8. Gelişme imkânlarının bulunmaması, kariyer beklentilerinin karşılanamaması.
9. İşyerinde sosyal olanakların bulunmaması veya yetersiz olması (kreş, spor olanakları, kantin vs)
10. Oluşturulan ekipler içinde gerekli ekip ruhunun oluşmaması, aşın iş yüklerinin birkaç kişiye yüklenmesi.

⁶⁷ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s. 38.

⁶⁸ Kaynak, a.g.e. s. 38.

2.1.1.2 Ayrılma Çeşitleri

İşten ayrılma çeşitleri 4 ana grup altında incelenmektedir. Bunlar; çalışanların kendi isteğiyle çıkması, işveren tarafından işten çıkarma, emeklilik, ölüm veya maliyettir.⁶⁹

Çalışanların Kendi İsteğiyle Ayrılması

Bu tür ayrılmalar kişinin kendi kararı sonucu gerçekleşir. Çalışanın yukarıda bahsedilen nedenlerden herhangi birinin gerçekleşmesi durumunda ayrılması genelde beklenen durumlardır. Ancak bu tür ayrılmaların kritik pozisyonlarda çok ani olması işletmeyi zor durumlarda bırakabilir. Bu nedenle bazı memnuniyetsizliklerin önceden belirlenerek gerekli önlemlerin alınması gerekir.

İşveren Tarafından İşten Çıkarma

İşverenin çalışandan beklediği verimi bulamaması veya belirlenen kurallara uyum sağlayamaması, ekonomik krizlerin yaşandığı durumların ortaya çıkması, küçülme gibi durumlarda istenmese de sıkça başvurulan yöntemlerdir. İşten çıkarmalarda en önemli nokta yanlış seçimden dolayı böyle bir durumla karşı karşıya kalınmasıdır. Böyle bir durumda nedenlerin tespit edilip işe alma sürecinin iyileştirilmesi gerekir.

Emeklilik

Bir çalışanın en çok arzu ettiği ayrılma şeklidir. Yasala bağlı olarak emeklilik süresinin dolması halinde normal karşılanan ayrılma şeklidir.

Ölüm veya Maluliyet

Hiçbir işletmede istenmeyen sonuçlar olsa da her an karşılaşılabilecek durumlardandır. Böyle bir ayrılma durumunda da tamamen yasalar devreye girer.

⁶⁹ Kaynak, a.g.e. s. 39.

2.2 İŞE ADAPTASYON

Personelin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan personelin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan personelin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar.⁷⁰

İşin kalitesinde bozukluk, moral ve verimin düşük olması, huzursuzluk, anlaşmazlık, işbirliği isteksizliği ve tatminsizlik gibi hususlar, personelin işe intibak etmediğini açıkça ortaya koyan göstergeleridir.

Yeni işe alınan personel, belirli bir süre, sosyal ve fiziksel çevreye intibak edememesi nedeniyle kendinden beklenen randımanı veremeyebilir. Öte yandan, yeni seçilen personelin işe ilk girdiği günlerde gördüğü muamele sonucunda edindiği intibalar, moralini etkileyebileceği gibi, iş arkadaşlarına, üstlerine karşı takınacağı tutuma da geniş ölçüde etkili olur. İşe yerleştirme, başlatma ve yön verme eğitimi, yeni personelin işe uyumunu kolaylaştırır ve hızlandırır. Böylece kendisinden beklenen randımanın daha kısa zamanda alınması olanaklı olur. Kuşkusuz personelin işe uyumunu sağlamak için yönetimin ve yöneticilerin elinde maddi ve manevi yöntem ve özendirme yolları vardır.⁷¹

Yeni işe giren personelin işyerine ve işine adapte olabilmesinde, oryantasyon eğitiminin yeri büyüktür. İşine adapte olamayan personel, bir süre sonra başka bir iş aramaya başlar ve bu da işletmedeki işgücü devir hızını (turnover'ı) yükseltir.

⁷⁰ Eren, s. 321.

⁷¹ Eren, s. 322.

2.3 İŞE YENİ ALINAN PERSONELİN EĞİTİMİ - ORYANTASYON

Oryantasyon eğitimi, yeni personellerin işe alındıktan sonra anlamaları ve mümkün olduğunca kısa sürede üretici bir personel olmalarını sağlamak üzere tasarlanan işe alıştırma sürecidir.⁷² İşletmeler, yeni işe başlayan personelin işe adaptasyonunun sağlanması için oryantasyon eğitimi verirler.

İşe yeni alınan personelin bir bölümü, ayrıca bir eğitim programı gerekmeden, kendi kendine işine ve işletmeye uyum sağlayabilir ve başarılı olabilirse de, özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini oluşturmak için ayrıca eğitilmeleri gerekmektedir. Bu konuda, yapılan bir incelemeye göre, işe alınan üniversite mezunlarının aşağıdaki konularda yeterli olmadıkları saptanmıştır;⁷³

1. Birey ve gruplar arası ilişki kurma ve işbirliği sağlama,
2. Ücret sistemi, işçi-işveren, memur-amir ilişkilerini düzenleme,
3. Sosyal alanlarda yetişenler için sosyal ve hukuk bilgilerini uygulama,
4. Teknik alanlarda yetişenler için fen ve matematik bilgilerini uygulama,
5. Okuma, yazma ve araştırmaya karşı ilgi duyma, alışkanlık kazanma,
6. Yararlı olma istemi, hizmet aşkı, dinamizm ve heyecan taşıma,
7. Göreve karşı yeterince ilgi duyma, işin değerini verme ve önemseme,
8. Sorumluluk duygusu ve olumlu görüş geliştirme.

Belirtilen bu konuların yeni personele kazandırılması için eğitilmeleri zorunlu olacaktır. Okul eğitimi, kişinin yeteneklerini tamamıyla ortaya çıkarmada ve etkin kılmada yeterli değildir. Birçok kişinin açığa çıkmamış yeteneklerinin çalışma yaşamına başladıktan sonra, işletme tarafından sağlanan eğitimle gelişebileceği görülmüştür.⁷⁴

İşin ilk gününde yeni personel, kendisine yabancı gelecek bir durumla karşı karşıya kalır ve kendisini ortama adapte etmek zorunda hisseder. Yeni bir çevre, yöntemler, iş arkadaşları onları her zamankinden daha çekingen hale getirebilir. Bu durum en deneyimli olanların bile endişeli, kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olabilir. Bu yüzden oryantasyon programı, personele yeni işinde iyi bir başlangıç

⁷² Jack J. Philips, **Recturing, Training and Retraining New Employees**, California: Jossey Bass Inc, 1987, s. 144.

⁷³ Taymaz, a.g.e., ss. 8-9.

⁷⁴ Yusuf Ekinci, "Hizmet İçi Eğitim", **Karınca Dergisi**, C.XXXXXV, S. 625, Ocak, 1998, s. 33.

yapmasına yardım edecek önemli bir etmendir. Psikologlar, genelde yeni başlayan personele daha iyi ve anlayışlı davranılması gerektiği düşüncesindedirler. Çünkü personelin bilgi eksikliklerinden, yaptıkları hatalardan rahatsız olduklarını ve en iyisini yapana kadar çok duygusal davrandıklarını ve işverenin de bu durumu göz ardı etmemesi gerektiğini savunurlar.⁷⁵

Yeni personel üzerindeki en güçlü etkilerden birisi de, çalışma grubu içinde yer alan biçimsel olmayan örgüt ya da çalışma arkadaşları tarafından kullanılan güçlerdir. İşletmeler tarafından yeni personele önceden planlanmış bir oryantasyon eğitiminin verilmemesi halinde, söz konusu eğitim biçimsel olmayan bir şekilde yeni personelin iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilebilir. İş arkadaşları yeni personelin işletmeyi algılamasında her zaman belirli bir etkiye sahiptir. Biçimsel oryantasyon eğitiminin olmaması halinde ise belirleyici olma özelliğini gösterirler. Bu nedenle çoğu işletme iş arkadaşlarının her zaman tutarlı ve iyi bir izlenim bırakmayabileceğini göz önünde bulundurarak çalışmayı biçimsel bir şekilde gerçekleştirip, kontrol etme kararını alırlar.⁷⁶

İşletmelerin, personel seçimi ve işe alma işlevini başarılı bir biçimde gerçekleştirmeleri yalnız başına yeterli değildir. Ayrıca, işe yeni alınan personele, işletme ile bütünleşmesi için, oryantasyon eğitimi ve yapacağı işe yönelik bir eğitim de verilmesi gereklidir. Genellikle oryantasyon programları, maaş bordroları doldurmak ve yöneticiler veya insan kaynakları temsilcileriyle personel politikalarını gözden geçirmekten ibarettir. Yeni personel, bilginin pasif bir alıcısıdır. Yeni personelin iş arkadaşları ve müdürlerine soru sormak veya etkileşimde bulunmak için çok az imkanı vardır.⁷⁷

İşe yeni giren personelin sahip olduğu bilgi ve yetenekler ile işin gerektirdiği özellikler arasındaki dengeyi, oryantasyon eğitimi ile işe yönelik eğitim birlikte sağlamaktadır. Bu nedenle söz konusu eğitim programlarından sadece birisinin kullanılması halinde, işe yeni giren personel açısından bir eğitim eksikliği gündeme gelecektir. Dolayısıyla, bu programların her ikisinin birlikte kullanılması yararlı

⁷⁵ Elmer H. Burack ve Robert D. Smith, **Personnel Management**, New York: John Wiley Sone Inc., 1982, s. 523.

⁷⁶ Richard A. Kavmeyer, Jr., **Planning and Using a Total Personnel System**, U.S.A.: Van Nostrand Reinhold Company, 1982, ss. 105-106.

⁷⁷ Noe, a.g.e., s. 357.

olacaktır.⁷⁸

Birçok işletmede oryantasyon eğitimi sağlıklı olarak uygulanmamakta ve oryantasyon eğitiminin sadece işletme felsefesi ve kuralları el kitapçığının verilmesi olarak düşünülmektedir. Fakat yeni personelin üç ana konuda bilgi gereksinimi vardır;⁷⁹

1. İşletmenin standartları, beklentileri, yönetmelikleri, gelenekleri ve politikaları,
2. İşletmede kabul gören yönetim tarzı, çalışma ortamı, iş arkadaşları ve yöneticilerin kimler olduğu
3. Yapacağı işin teknik özellikleri.

Oryantasyon eğitiminin süresi, işletmeden işletmeye ve görev türlerine göre değişebilir. Bu süre sonunda yeni personelin daha rahat, daha güvenli olacağı ve kurum hedeflerine yönelik çalışmalara başlamada daha çok çaba harcayacağı muhakkaktır. Oryantasyon yeni personelin tek tip bir standarda uymasını sağlamaktan çok, davranış ve tutumlarındaki aşırılıkları sınırlar. Buradaki amaç belli bir tutum ve performans düzeylerine uymak için, yeni personel üzerinde baskı yapmaktan çok onların aşırı tutum ve davranışlarını örgüt iklimine uydurmak ve düşük performans göstermelerinden kaçınmalarını sağlamaktır.⁸⁰

⁷⁸Werther and Davis, s. 284.

⁷⁹ Deniz, a.g.e., s. 71.

⁸⁰ Aysun Özyurt, “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, **Human Resources**, No.6, İstanbul, Entegre İletişim İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. Yayını, 1998, s. 75.

2.4 ORYANTASYON EĞİTİMİNİN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Oryantasyon eğitiminin gerek işletmeler gerek yeni personel açısından ne anlam taşıdığı ve söz konusu eğitim programı ile hangi bilgilerin verildiğinin açıklanmasıyla konunun daha iyi anlaşıldığı kanısındayız. Bu bölümde ise oryantasyon eğitiminin amacı, önemi ve kapsamı üzerinde durulacaktır.

2.4.1 Oryantasyon Eğitiminin Amacı ve Önemi

İşe yeni giren kişinin, çalışacağı kurum, çalışma arkadaşlarının kimler olacağı ve yapacağı işle ilgili bazı endişeleri vardır. Bu endişelerini ve büyük olasılıkla uygulamadan kaynaklanan bilgi noksanlığını gidermek için öğrenmek isteyeceği konular olabilecektir. Bu konular; kurumun politikası, iş arkadaşları, ilk amiri, çalışacağı binanın otoparkından tuvaletine, yemekhanesinden sigara içilebilecek alana kadar tüm yerleri, personele sunulan eğitim, sosyal aktivite ve sağlık ile ilgili hizmetlerin neler olduğunu öğrenmek sayılabilir.

İşe alıştırma yöntemlerinin uygulanması 1930 yılından itibaren gelişmiş ülkelerde yoğunluk kazanmaya başlamıştır.⁸¹ Oryantasyon eğitimi uygulayan işletmelerde personelin gereksinimleri göz önünde bulundurularak verilecek eğitimin amaçları şöyle sıralanabilir:

Yeni Personelin İşe ve İşletmeye Bağlılık Duygusunu Artırmak: İşin ilk günlerinde uygulanan oryantasyon eğitimi ile kişiye işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilir. Kurumun bu eğitimi vermesi, personelin endişesini azaltıp, kendisinin önemsendiği hissi uyandırarak kurumu benimsemesine ve örgüte bağlılık duygusunun oluşmasını sağlayacaktır.

Yapılan araştırmalar, iyi bir işe alıştırma sistemine sahip olmayan bazı büyük işletmelerin, yeni aldıkları personelin %40'nın ilk üç yıl içinde işletmeden ayrıldıklarını ortaya koymuştur.⁸² İşletmede personel hareketliliğinin ve işten ayrılımların yüksek oluşu, örgüte bağlılığın düşük olduğunun bir göstergesidir.

⁸¹ Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitapevi, 1978, s. 153.

⁸² Ramazan Geylan, "Bir Verimlilik Unsuru Olarak İşe Alıştırma: Oryantasyon", **Verimlilik Dergisi**, No.1, Ankara: MPM Yayını, 1990, s. 35.

İşletmede üretilen Orun veya Hizmet, İşletmenin Gelecek İle İlgili Planları, Uygulanan Politika, Prosedür ve Kurallar Hakkında Personeli Bilgilendirmek: İşe yeni başlayan personel yeterli performans gösterebilmek için öncelikle çalışacağı kurumu, faaliyet alanlarını, kurumun politika, prosedür ve kurallarını bilmek zorundadır.

Ayrıca kurumda önceden belirlenmiş kurallar dışında yazısız, örgüt çalışanları tarafından oluşturulan tutum ve değerler vardır. Bu tutum ve değerler bütünü örgüt kültürünü oluşturur.

Örgütsel kültür, her şeyden önce insan kaynakları yöneticilerinin ellerinin altında bulunan en değerli kaynaktır. İnsan kaynakları yönetiminde alınan kararların her biri bütün örgüt üyelerine bir mesaj olarak iletilmekle birlikte, asıl bu iletişime anlam kazandıran ilgili değerler ve normlardır.⁸³ Paylaşılan bu değer ve normlar yani örgüt kültürü oryantasyon eğitimi ile yeni personele aktararak yaşatılır.

Yeni Personele Yapacağı İş, Koşullarını ve Sorumluluklarını Ayrıntılı Olarak İletmek: Personele ilk iş gününde yapacağı işi anlatmak, onun gereksiz hatalar yapmasını engeller. İşini hangi koşullarda yapacağını, kimlerle ilişki kuracağını, kimlere rapor vereceğini ve yetkilerini bildirmek, yeni personelin kuruma ve işine alışmasına yardımcı olur.

İş ve İşletme Hakkında İyi Bir İzlenim Bırakmak: Yeni personelin yapacağı iş ve çalışacağı işletme hakkında kuşkuvarlığının olması kaçınılmazdır. Bu nedenle, oryantasyon eğitimi süresince, işletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğu ve işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için her işin bir önemi olduğu açıklanır. Bu konuyla ilgili olarak, yeni personel üzerinde bırakılması düşünülen izlenimin doğru ve açık olması gereklidir. Bunun, sağlanmaması durumunda, personel kendi kendine bazı yanlış yargılara varacak ve hayal kırıklığına uğrayacaktır.⁸⁴

⁸³ Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Verimlilik Dergisi**, No.1, Ankara: MPM Yayını, 1993, s. 18.

⁸⁴ Caruth ve diğerleri, **The Contemporary Organization**, New York: Quarum Books, 1988, s. 263.

Bireye İşi ve Yetenekleri Arasında Bir Ayarlama Yapma ya da Yeteneklerini En İyi Şekilde Gerçekleştireceği İşi Seçme Olanasını Vermek: Bu eğitim süreci içinde personel bir yandan mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir.⁸⁵

Bireyin İş ve İşletmeye Yabancılaşmasını Önleyecek, Sosyal Kaynaşmayı Sağlamak: Yeni personelin ilk günlerde duyduğu çekingenlik ve ürkeklikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır.⁸⁶ Oryantasyon süreci etkili sosyalleşme programlarını içerir ve yeni personelin karşılaştığı zorlukları azaltmayı hedeflemektedir.

İyi bir işe alıştırma eğitimiyle daha başlangıçta personele yükümlü ve haklarının neler olabileceği öğretilerek, sonradan bunları bilmeme nedeniyle doğacak yakınmalar önlenebilecektir. Ayrıca böyle bir eğitimle personelin kendi üstü ile olan ilişkileri arkadaşça temel üzerine oturabilecektir.⁸⁷

Bunların dışında yeni personelin alacağı ücret, yıllık izin, sosyal haklar gibi özlük hakları konusunu açıklığa kavuşturmak, işletme ve yapacağı iş hakkında bilgi vererek çalışma esnasında zaman kaybetmesini önlemek ve diğer çalışanlar ile arasındaki anlaşmazlıkları, yanlış anlamaları önlemek de oryantasyon eğitiminin amaçları arasında sayılabilir.

⁸⁵ Sabuncuoğlu, s. 135.

⁸⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 135.

⁸⁷ İnal Cem Aşkun, **İşgören**, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık, 1982, s. 443.

2.4.2 Oryantasyon Eğitiminin Kapsamı

Oryantasyon eğitiminin kapsamına giren konular; işletme ile ilgili konular, yeni personele sağlanan yararlar, tanıştırmalar ve iş sorumlukları olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu dört bölüm aşağıda ele alınmıştır; ⁸⁸

İşletme İle İlgili Konular

- İşletmenin geçmişi,
- İşletmenin örgütlenmesi,
- Üst kademedeki kişilerin isimleri ve unvanları,
- Yeni personelin unvanı ve çalışacağı departman,
- Fiziki olanaklar,
- Deneme süresi,
- Ürünler ve hizmetler,
- Üretim sürecinin genel görünümü,
- İşletme politikaları ve kuralları,
- Disiplin kuralları,
- Personel el kitabı,
- Güvenlik prosedürlerinin uygulaması.

Personele Sağladığı Yararlar

- Ödeme çizelgeleri ve günleri,
- İzinler ve tatiller,
- Dinlenme süreleri,
- Eğitim olanakları,
- Danışmanlık,
- Sigorta olanakları,
- Emeklilik programları,
- İşverenin personele sağladığı yararlar
- Rehabilitasyon programları.

⁸⁸ Werther and Davis, a.g.e., s. 279.

Tanıştırmalar

- Amire,
- Eğiticilere,
- Çalışma arkadaşlarına,
- Personel danışmanına.

İş Sorumlulukları

- Çalışma yeri,
- İş görevleri,
- İş güvenliği gerekleri,
- İşin genel görüntüsü,
- İş amaçları,
- Diğer işlerle ilişki.

2.5 ORYANTASYON EĞİTİM PROGRAMININ PLANLAMASI VE UYGULANMASI

İşe yeni başlayan personellerin kendi kişisel öğrenme ihtiyaçları olduğu muhakkaktır. Fakat öncelikle hepsi, işletme ve işletme kültürü ile ilgili aynı bilgileri almak durumundadırlar. Yeni çalışanlar, işletmeye katıldıkları zaman çok fazla bilgiyi öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Belki bu bilgileri informal yoldan da edinebilirler; fakat bu çok uzun zaman alacağı gibi, yanlış bilgiler edinmelerine de sebep olur.⁸⁹

Bu yüzden yeni personele sağlanacak oryantasyon eğitiminin, bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi, istenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracağı gibi, oryantasyon eğitiminin etkinliğini de arttıracaktır Program tasarımı, eğitim programının düzenlenmesi ve koordinasyonu ile ilgilidir. Bir eğitim programı bir veya daha fazla kurs içerebilir.⁹⁰ Bu seçim, işletmeden işletmeye fark gösterir. Oryantasyon eğitim programının bir plan içerisinde gerçekleştirilmesi ve istenilen düzeyde bir başarının

⁸⁹ Margaret Foot and Camiine Hook, **Introducing Human Resource Management**, London: Longman, 1996, s. 192.

⁹⁰ Noe, a.g.e., s. 114.

sağlanabilmesi için, aşağıda belirtilen ilkeler üzerinde durulmalıdır;⁹¹

- Oryantasyon programı ile elde edilmek istenen hedefler belirlenmelidir.
- Mevcut programlar ve materyaller yeniden incelenmelidir. Çünkü daha önceden hazırlanmış programlarda, yeni oluşturulacak programa temel teşkil edebilecek konuların bulunması mümkündür. Örneğin, yakın bir zamanda işe alınmış ve oryantasyon eğitimine tabi olmuş bir personelle yapılan görüşme, programın zayıf ve güçlü yönleri hakkında bilgi verir.
- Yeni personelle, amirlerle ve üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmalıdır. Amirlerle, yeni personelin iyi bir başlangıç için neler yapması gerektiği konusunda, üst düzey yöneticilerle ise, işletme değerlerinin, felsefesinin, programda ne şekilde yer alacağı ve geliştirilebileceği konusunda görüşülmelidir.
- Başarıya ulaşmış çeşitli programlar araştırılarak bunların oryantasyon eğitim programına uygulanabilirliği incelenmelidir.
- Amirler ve oryantasyon eğitiminden sorumlu olan kişiler, programın uygulanmasından önce eğitilmelidirler. Böylelikle amirler, oryantasyon eğitimi içinde kendi rollerinin ve sorumluluklarının neler olduğunu öğrenecek, diğer sorumlular ise eğitimi daha etkin yürüteceklerdir.
- Değişikliklere uygun olarak oryantasyon eğitim programı da sürekli güncellenmelidir. İşletme politikalarının değişmesi, yeni teknolojilerin ve ürünlerin söz konusu olması halinde, programda da değişikliklerin yapılması gerekecektir. Oryantasyon eğitiminin yol gösterme aracı olarak kullanılması söz konusu gerekliliğe bağlıdır. Bu nedenle programın esnek olarak düzenlenmesi uygun olacaktır.⁹²
- İşletmede çalışan tüm personeli ilgilendiren konularda standartlaşma sağlanmalıdır. Böylece yeni personel, herkesi ilgilendiren konularda eşit bilgi elde edilmiş olacaktır.⁹³
- Her oryantasyon programında çalışmalar izlenmeli ve program değerlendirilerek etkinliği ölçülmelidir.
- Eğitim programlarında öğrenmenin meydana gelmesi için anlamlı materyal

⁹¹ Kaul, a.g.e, ss. 18-19.

⁹² Jeff Brechlin and Allison Rosset, "Orienting New Employees", **Training**, C: XXVIII, 1991, s. 50.

⁹³ Pursell and Russell, a.g.e., s. 99.

kullanımı, açık hedefler belirlenmesi, uygulama ve geribildirim için fırsatlar

Belirtilen bu ilkelerin yanı sıra oryantasyon eğitim programının geliştirilmesinde söz konusu olan bazı önemli faktörler vardır. Bu faktörleri ise şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Oryantasyon eğitimine katılan yeni personelin özelliklerinin incelenmesi,
2. Oryantasyon eğitiminden sorumlu olacak kişilerin belirlenmesi,
3. İş arkadaşlarının yeni personel üzerindeki etkilerinin araştırılması,
4. Oryantasyon eğitiminin süresi ve uygulanacağı yerin belirlenmesi,
5. Oryantasyon eğitiminde kullanılacak araçların saptanması,
6. Oryantasyon eğitiminde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi.

2.5.1 Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi

Büyük ölçekli işletmelerde oryantasyon eğitiminin uygulanmasında, sorumluluğun büyük bölümü eğitim birimi ya da personel departmanı ile yeni personelin yanında çalışacağı ilk amir arasında paylaşılmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde ise, bu sorumluluk çoğunlukla ilk amire düşmektedir. Yeni personelin iş arkadaşları da günlük rutin çalışma düzeninin açıklanması ve bu işle ilgili bilgilerin verilmesinde oryantasyon eğitimine katkıda bulunmaktadır. Üst yönetim de oryantasyon eğitiminde önemli bir role sahiptir. Üst yönetim bu çalışmalara fiili olarak katılabileceği gibi, maddi kaynakları ve gerekli koşulları sağlayarak da destek olabilmektedir. Eğitim faaliyetleri için yöneticiler farklı seviyelerde destek girişiminde bulunurlar. Desteğin seviyesi ne kadar büyük olursa, eğitim transferinin oluşması o kadar mümkün olur. Bir yöneticinin yapacağı en temel destek, adayların eğitim almalarına izin vermesidir. En büyük destek ise, eğitim programına eğitici olarak katılmaktır. Öğretmen olan yöneticiler, yeni öğrenilen becerilerin kullanılmasında, eğitim alanlarla şirketteki gelişmelerin tartışılmasında ve öğrenilenlerin uygulamaya konulmasında destekler sağlamaya daha yatkındırlar. Eğitim transferinden en yüksek verimi elde edebilmek için eğitim alanlara azami desteğin verilmesi gereklidir.⁹⁴

⁹⁴ Noe, a.g.e., s. 137.

Yeni personelin işe uyumunun sağlanması konusunda ilk amirin sorumluluğu büyüktür. İlk amir, yeni personele bölümle ilgili bilgileri vererek, yapacağı işi tanıtır, gerekli açıklamalarda bulunur, işin yapıldığı yeri gösterir ve onu diğer çalışanlarla tanıştırır. İlk amir, işletme içinde biçimsel bir oryantasyon eğitiminin uygulanıp uygulanmamasına bağlı olmaksızın kendi bölümü dışında, işletme hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Çünkü yeni personel yöneticileri, iş ve şirket hakkında önemli bir bilgi kaynağı olarak görür. Araştırma bulguları, yeni çalışanın yöneticiyle olan ilişkisinin doğası ve kalitesinin sosyalleşme üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.⁹⁵

Arthur Andersen firmasının yaptığı araştırmaya göre ise; en iyi firmalar, oryantasyon sürecini, işe alışma devresinin sorunsuz geçmesi için iyi düşünülmüş, çalışanı firmanın değerleri, tarihçesi, faaliyet alanları ve ürünleri/ hizmetleri hakkında bilgilendiren, detaylı oryantasyon planları üzerinden gerçekleştirmektedirler.⁹⁶

2.5.2 Oryantasyon Eğitiminin Süresinin Belirlenmesi

Oryantasyon eğitiminde önemli bir konu da, oryantasyon eğitime ayrılacak zamanın belirlenmesidir. Bu süre, birkaç saat ya da birkaç gün olabileceği gibi, birkaç hafta da olabilir. Genellikle küçük işletmelerde oryantasyon eğitiminin uygulanması halinde, bu süre en fazla birkaç gün devam eder. Büyük işletmelerde ise, bir veya birkaç haftalık oryantasyon eğitimi uygulanmaktadır.

Süre ile ilgili olarak giderek yaygınlaşan bir yaklaşıma göre ise, bazı işletmeler, oryantasyon eğitimini, farklı zaman aralıklarında sürdürülen bölümlere ayırarak gerçekleştirmektedirler. Böyle bir oryantasyon eğitiminde, işe almadaki ilk birkaç gün devam eden genel çalışmayı, hafta ve aylarla ifade edilebilen ayrıntılı bir süreç izlenmektedir. Böylelikle, yeni personelin çevresini ve işini tanıma olanağını elde etmesinden sonra, daha belirli ve ayrıntılı bilgiler verilmekte ve genelden ayrıntıya doğru giden bir süreçle, aynı zamanda yeni personelin daha çok şeyi hatırla tutması da sağlanmaktadır.⁹⁷

⁹⁵ Noe, a.g.e., s. 356.

⁹⁶ Andersen, a.g.e., s. 49.

⁹⁷ Andersen, a.g.e., s. 261.

2.5.3 Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araçların Saptanması

Oryantasyon eğitiminde kullanılacak araçların belirlenmesinde, işletmenin büyüklüğü, verilmesi istenen bilginin niteliği, yeni personelin sayısı ve görev nitelikleri, işletmenin sahip olduğu araç ve malzemeler, bu konuya ayrılacak süre gibi faktörler etkili olmaktadır. Bu konuda söz konusu olabilecek araçları yazılı yayınlar ve görsel-ışitsel araçlar başlığı altında incelenecektir. Bu türdeki araçların seçimi ve değerlendirilmesinde aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır;⁹⁸

- Kullanma kolaylığının bulunması,
- Kullanma maliyetinin düşük olması,
- Yeni personel üzerindeki etkilerinin derecesi,
- Temin imkânlarının kolay olması,
- Zaman tasarrufu sağlaması.

Yazılı Yayınlar

Yazılı yayınlar, büyük ölçüde işletmelere ve yeni personelin yapacağı işe bağlı olarak çeşitlilik gösterir. Broşürler, organizasyon el kitapları, personel kılavuzları işletme hakkında yeni personele bilgi sağlayacak önemli yayınlardır. Bunlar arasında, önemli bir yeri olan ve işletmenin felsefesi, politikaları, geçmişi, ürünleri, yürürlükte olan kuralları ve personele sağlanan hizmetleri içeren konulardan oluşan organizasyon el kitapları, çoğunlukla, yeni personele çalışmaya başladıkları ilk gün verilir.⁹⁹

Organizasyon el kitapları, işletmenin organizasyon yapısını yansıtan ve tanımlayan bir dizi unsuru kapsar. Genel olarak her işletmenin organizasyon el kitaplarında; işletmenin amaçları, politika ve prensipleri, kullanılan terimler sözlüğü, organ unvanları, iş görme yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları ve görev tanımlamaları hakkında bilgiler bulunmaktadır. Organizasyon el kitapları, işletme içindeki tüm organların bölüm, şube ve kısımların, görevleri, yetki ve sorumluluklarını, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nasıl ve nerelere

⁹⁸ Ahmet Sönmez ve Ali Hürer, **İşletmelerde Meslek Eğitimi, Eğitici Personel, İş Pedagojisi Ders Notları**, 3.baskı, M.E.S.S. Yayın, 1988, s. 71.

⁹⁹ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. Yayın No: 355, Gençlik Basımevi, 1990, s. 233.

gönderileceklerine ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler.

Görsel ve İşitsel Araçlar

Görme ve işitme yoluyla eğitim araçlarının yabancı dildeki karşılığı "Audio Visual Material" şeklindedir. Bu araçlardan bazıları sadece göze hitap etmektedir. Örneğin; sessiz filmler, slaytlar, film şeritleri, tebeşir tahtaları, resimler, fotoğraflar, planlar, haritalar, tepegözler göze hitap eden araçlardır. Plak ve pikaplar, teyp ve kasetler sadece kulağa, televizyonlar, sesli filmler ise hem göze hem de kulağa hitap eden araçlardır. Bu araçların amaca bağlı olarak kullanılması konusundaki titiz bir çalışma, başarıyı arttırıcı bir unsurdur. Son yıllarda önemi gittikçe artan bilgisayarlardan da oryantasyon eğitiminde yararlanılabilmektedir.¹⁰⁰

2.5.4 Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Yöntemler

İşe yeni başlayan çalışanın yapacağı işe yönelik verilecek eğitim, oryantasyon eğitiminin en dikkatli ve doğru planlanması gereken kısmıdır. Eğitim yönteminin belirlenmesinde; eğitim konusuna uyum sağlaması, uygulamaya yönelik olması, başarı kazanmaya uygun olması ve motive edici olması önemlidir.¹⁰¹ Oryantasyon eğitiminde çeşitli yöntem ve teknikler kullanılabilir. Bunlar konferanslar, açık oturumlar, işletme gezileri, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, görsel ve işitsel teknikler, astlarla yapılan görüşmeler şeklinde olabilir. Bu yöntem ve tekniklerden hangisinin uygulanacağı ise; işe, oryantasyon programının amacına ve kapsamına göre değişiklik göstermektedir.¹⁰²

Benim araştırma yaptığım şirkette ise oryantasyon eğitimi verilirken; işletme gezileri, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, görsel ve işitsel teknikler (kişilere oryantasyon el kitabı içinde bu eğitimi kapsayan CD verilmesi), her bölüm tarafından hazırlanan sunumlar gibi yöntemler kullanılmaktadır.

¹⁰⁰ Ülgen, a.g.e.,s. 234.

¹⁰¹ Klaus Olfert and Pitter A. Steinbuch, **Personelwirtschaft**, Kiehl: Verlag in Ludwighafen, 1993, s. 352.

¹⁰² "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi, Nurdan Özdemir, <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>, 1 Haziran 2007.

2.6 ORYANTASYON EĞİTİMİNİN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitimin etkinliği, işletmenin ve eğitilenlerin eğitimden sağladıkları faydaları ifade eder. Eğitilenler için faydalar, yeni beceri veya davranışların öğrenimidir. İşletme için faydalar; artan satışlar ve daha fazla tatmin olmuş müşteri demektir.¹⁰³

Uygulanan oryantasyon eğitimin başarılı olup olmadığının veya istenilen amaçlara ulaşp ulaşmadığını, yapılan çalışmanın belirli aralıklarla izlenmesi ve değerlendirilmesiyle anlaşılabilir. Oryantasyon eğitimi süresince, bazı bilgilerin verilmemesi ya da eksik verilmesi söz konusu olabileceği gibi, yeni personelin kendisine sunulan bilgileri, yanlış anlaması ya da unutmuş olması da mümkündür. İzleme yapılmadığı takdirde yeni personelin soruları cevapsız kalacaktır.

¹⁰³ Noe, a.g.e., s. 150.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORYANTASYON EĞİTİMİNİN İŞGÜCÜ DEVİR HIZINA (TURNOVER'A) VE İŞE ADAPTASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 AMAÇ

Araştırmanın temel amacı, personele işe yeni başladıklarında verilen oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızına (turnover'a) ve işe adaptasyonuna etkisini incelemektir.

Araştırmada aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

Hipotez 1: Oryantasyon eğitimi arttıkça, personelin işgücü devir hızı (turnover) düşer.

Hipotez 2: Oryantasyon eğitimi arttıkça, personelin işe adaptasyonu kolaylaşır.

Hipotez 3: Oryantasyon eğitimine bakış açısı mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma bir şirkette oryantasyon eğitimi alan bireyler hedeflenerek hazırlanmıştır. Bu şirket otomotiv sektöründe faaliyet gösteren öncü bir şirkettir. 12 ülkede, 42.000 çalışanı vardır. Şirketin benimsediği değerlerden biri de; personelinin beceri, potansiyel ve bilgi gelişimine kendilerini adamaktır. Oryantasyon eğitimine önem vermelerinde benimsedikleri bu değerinin rolü büyüktür.

Araştırmanın anakütlesi 1100 kişi olup rassal örnekleme yöntemi kullanılarak 150 oryantasyon eğitimi almış çalışana ulaşılmıştır. Geçerli olan 120 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3 VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik özellikler yer almaktadır. Demografik özelliklerin yer aldığı sorular cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kıdem durumu ile ilgili soruları içermektedir.

İkinci bölümde ise, oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızında (turnover'da) yaptığı etkileri belirleme amacı ile yapılan çalışmada çalışanlara oryantasyon eğitimi ile 20 adet soru sorulmuştur. Sorulan sorular beşli likert ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Oryantasyon eğitimi alan çalışanlardan sorulara ;

- 1- Kesinlikle Katılıyorum
- 2- Katılıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılmıyorum
- 5- Kesinlikle Katılmıyorum

şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Anket soruları, uygulamanın yapıldığı şirkette verilen oryantasyon eğitiminin içeriği dikkate alınarak, eğitimin personelin iş gücü devir hızı ve işe adaptasyonuna olan etkisini sorgulamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların hazırlanma aşamasında şirketin insan kaynakları yetkilisiyle birlikte çalışılmıştır.

Anket sorularının dağılımı, araştırmanın hipotezlerinin yanı sıra oryantasyon eğitiminin amacına ulaşıp ulaşmadığını sorgulamak amacıyla aşağıda listelenmiştir;

- Yeni Personelin İşe ve İşletmeye Bağlılık Duygusunu Artırmak: İfade 4, ifade 13, ifade 16, ifade 19.
- İşletmede üretilen Ürün veya Hizmet, İşletmenin Gelecek İle İlgili Planları, Uygulanan Politika, Prosedür ve Kurallar Hakkında Personeli Bilgilendirmek: İfade 2, ifade 3, ifade 8, ifade 10.

- Yeni Personele Yapacağı İşi, Koşullarını ve Sorumluluklarını Ayrıntılı Olarak İletmek: İfade 5, ifade 6, ifade 9.

- İş ve İşletme Hakkında İyi Bir İzlenim Bırakmak: İfade 12.

- Bireye İşi ve Yetenekleri Arasında Bir Ayarlama Yapma ya da Yeteneklerini En İyi Şekilde Gerçekleştireceği İşi Seçme Olanaklarını Vermek: İfade 11, ifade 18, ifade 20.

- Bireyin İş ve İşletmeye Yabancılaşmasını Önleyecek, Sosyal Kaynaşmayı Sağlamak: İfade 1, ifade 7, ifade 14, ifade 15, ifade 17.

3.4 VERİ ANALİZİ

Veri toplama amacıyla hazırlanmış anket sorularının araştırmayı ne kadar temsil ettiği verilen cevapların kendi içlerinde ve birbirleri arasında ne kadar tutarlı olduğunu incelemek için güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Güvenilirlik analizi anket sorularını bir bütün olarak inceleyerek anket sorularının güvenilirliklerini Cronbach Alpha katsayısı ile ölçmektedir. Cronbach Alpha katsayısı 0 ve 1 arasında değer almaktadır.

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alpha	N
0,92	26,00

Güvenilirlik analizi test istatistiği 0,92 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha test istatistiği 1 e çok yakın olduğu için anket sorularının yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmektedir.

Hipotezlerin test edilmesinde SPSS 13.0 programından yararlanılmıştır. İfadelerin test edilmesinde frekans dağılımı, hipotez 1 ve 2'nin test edilmesinde ki kare testi kullanılmıştır. Hipotez 3 ise tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Ankete katılan personelin demografik özellikleri hakkındaki sonuçlar aşağıdadır:

Tablo 2: Cinsiyet Değişkeni İçin *N* ,% Değerleri

Cinsiyet	<i>N</i>	%
Bayan	46	38,33
Erkek	74	61,67
Toplam	120	100,00

Araştırmaya katılan çalışanların 46' sı (%38,33) bayan, 74 ü (%61,67) erkektir.

Tablo 3: Medeni Durum Değişkeni İçin *N* ,% Değerleri

Medeni Durum	<i>N</i>	%
Evli	89	74,17
Bekar	31	25,83
Toplam	120	100,00

Araştırmaya katılan 120 çalışanın 89' u (%74,17) evli, 31' i (%25,83) bekardır.

Tablo 4: Yaş Değişkeni İçin *N* ,% Değerleri

Yaş	<i>N</i>	%
18-25	28	23,33
26-33	56	46,67
34-41	19	15,83
42-49	10	8,33
50 ve üzeri	7	5,83
Toplam	120	100,00

Araştırmaya katılan çalışanların 28'i (%23,33) 18-25 yaş grubunda, 56'sı (%46,67) 26-33 yaş grubunda, 19'u (% 15,83) 34-41 yaş grubunda, 10'u (%8,33) 42-49 yaş grubunda, 7'si (%5,83) 50 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

Tablo 5: Eğitim Durumu Değişkeni İçin *N* ,% Değerleri

Eğitim Durumu	<i>N</i>	%
Önlisans	5	4,17
Yüksekokul	46	38,33
Lisans	68	56,67
Doktora	1	0,83
Toplam	120	100,00

Araştırmaya katılanların 5'i (%4,17) önlisans mezunu, 46'sı (%38,33) yüksekokul mezunu, 68'i (%56,67) lisans mezunu, 1'i (%0,83) doktora mezunudur.

Tablo 6: Mesleki Kıdem Değişkeni İçin *N* ,% Değerleri

Mesleki Kıdem	<i>N</i>	%
1 yıldan az	35	29,17
1-5 yıl	32	26,67
5-10 yıl	15	12,50
10-15 yıl	14	11,67
15 yıldan fazla	24	20,00
Toplam	120	100,00

Araştırmaya katılanların 35'i (% 29,17) 1 yıldan az , 32'si (%26,67) 1-5 yıl, 15'i (%12,50) 5-10 yıl, 14'ü (%11,67) 10-15 yıl, 24'ü (% 20,00) 15 yıldan fazla kıdem sahibidir.

Tablo 7: Firmadaki Hizmet Değişkeni İçin *N* ,% Değerleri

Firmadaki Hizmet	<i>N</i>	%
1 yıldan az	5	4,17
1-5 yıl	69	57,50
5-10 yıl	15	12,50
10-15 yıl	6	5,00
15 yıldan fazla	25	20,83
Toplam	120	100,00

Araştırmaya katılanların 5'i (%4,17) 1 yıldan az, 69'u (% 57,50) 1-5 yıl, 15'i (%12,50) 5-10 yıl, 6'sı (%5) 10-15 yıl, 25'i (%20,83) 15 yıldan fazla en son firmalarına hizmet etmişlerdir. 69 kişinin 1-5 yıl bu firmada çalışıyor olması, şirketteki işgücü devir hızının (turnover'ın) düşük olduğunu göstermektedir.

Oryantasyon eğitimi alan personelin ankete verdiği cevaplar aşağıda yorumlanmıştır.

Oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızına (turnover) ve işe adaptasyona olan etkisi ile ilgili ifadelere verilen cevapların frekans dağılımları.

İfade 1: Oryantasyon eğitiminde oryantasyon tam olarak uygulanmaktadır.

İfade 2 :Oryantasyon eğitimi dahilinde verilen oryantasyon dökümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır.

İfade 3 : İş ve şirketi tanımaya yönelik oryantasyon eğitim programı kapsamında ziyaret ettiğiniz bölüm/takımlarla ilgili olarak aktarılan bilgiler yeterlidir.

Tablo 8: İfade 1,2 ve 3 ile ilgili N ,% Değerleri

İfade 1			İfade 2		İfade 3	
Ölçek	N	%	N	%	N	%
1	73	60,83	34	28,33	30	25
2	32	26,67	64	53,33	54	45
3	9	7,5	16	13,33	25	20,83
4	3	2,5	3	2,5	6	5
5	3	2,5	3	2,5	5	4,17
Toplam	120	100	120	100	120	100

Araştırmaya katılanların %87,5'i oryantasyon eğitiminin tam olarak uygulandığı yönünde görüş bildirmişler. % 81,66'sı oryantasyon eğitiminde verilen dökümanların şirketi tanıma açısından yeterli olduğunu ifade edip, % 70'i oryantasyon eğitimi programı kapsamında bölüm ve takımlarla ilgili aktarılan bilgilerin yeterli olduğunu bildirmişlerdir.

İfade 4 : Uygulanan oryantasyon eğitim programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.

İfade 5 : Oryantasyon eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir.

İfade 6 : Oryantasyon eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır.

Tablo 9: İfade 4,5 ve 6 ile İlgili *N* ,% Değerleri

Ölçek	İfade 4		İfade 5		İfade 6	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
1	30	25	72	60	70	58,33
2	50	41,67	28	23,33	37	30,83
3	30	25	12	10	7	5,83
4	5	4,17	5	4,17	6	5
5	5	4,17	3	2,5	0	0
Toplam	120	100	120	100	120	100

Araştırmaya katılan bireylerin %66,67’si oryantasyon programının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğunu ifade etmekte ve % 83,33’ü oryantasyon eğitiminin personelin iş ile ilgili beklentilerine uygun bilgi içerdiğini düşünmektedirler. Aynı zamanda çalışanların %89,16’sı oryantasyon eğitiminde kendilerine verilen mesajların çok net, açık ve anlaşılır olduğunu ifadelerinde belirtmişlerdir.

İfade 7 : Oryantasyon eğitiminde personele verilen uygulamaya dönük örnekler yeterlidir.

İfade 8 : Oryantasyon eğitim dokümanları eğitimin amacına uygundur.

İfade 9 : Oryantasyon eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir.

Tablo 10: İfade 7,8 ve 9 ile İlgili *N* ,% Değerleri

Ölçek	İfade 7		İfade 8		İfade 9	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
1	51	42,5	51	42,5	55	45,83
2	37	30,83	37	30,83	34	28,33
3	24	20	26	21,67	21	17,5
4	3	2,5	3	2,5	5	4,17
5	5	4,17	3	2,5	5	4,17
Toplam	120	100	120	100	120	100

Araştırmaya katılanların %73,33'ü oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli olduğunu düşünmektedir. Çalışanların %73,33'ü oryantasyon eğitim dökümanlarının eğitim amacına uygun olduğunu ve % 74,16'sı oryantasyon eğitiminde yapılacak işin koşulları ve sorumluluklarının ayrıntılı olarak iletildiğini ifade etmektedir.

İfade 10 : Oryantasyon eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personel bilgilendirilmektedir.

İfade 11 : Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenmektedir.

İfade 12 : Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşılamaktadır.

Tablo 11: İfade 10,11 ve 12 ile İlgili N ,% Değerleri

Ölçek	İfade 10		İfade 11		İfade 12	
	N	%	N	%	N	%
1	64	53,33	75	62,5	46	38,33
2	32	26,67	34	28,33	41	34,17
3	13	10,83	3	2,5	24	20
4	5	4,17	3	2,5	9	7,5
5	6	5	5	4,17	0	0
Toplam	120	100	120	100	120	100

Araştırmaya katılanların % 80'i firmanın genel yapısı konusunda bilgilendirildiğini ifade etmektedir. Çalışanların %90,83'ü yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında işe alınan bireylerin firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığının araştırıldığını ifade etmektedir. Çalışanların %72,5'i oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçların kurumun beklentilerini karşıladığını ifade etmektedir.

İfade 13 : Alınan oryantasyon eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır.

İfade 14 : Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır.

İfade 15 : Oryantasyon eğitimine tabi tutulmayanlar kısa zamanda işe adapte olamadıklarından işyerinde uzun süre çalışamamaktadırlar

Tablo 12: İfade 13,14 ve 15 ile İlgili N ,% Değerleri

Ölçek	İfade 13		İfade 14		İfade 15	
	N	%	N	%	N	%
1	3	2,5	3	2,5	36	30
2	10	8,33	5	4,17	48	40
3	30	25	39	32,5	25	20,83
4	48	40	47	39,17	3	2,5
5	29	24,17	26	21,67	8	6,67
Toplam	120	100	120	100	120	100

Çalışanların %64,17'si oryantasyon eğitiminin kişilerde işlerine karşı isteksizliğe neden olduğunu düşünmemektedir. Araştırmaya katılan personelin %60,84'ü oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmanın kolay olduğunu düşünmemektedir fakat araştırmaya katılanların %70'i oryantasyon eğitimine tabi tutulmayanların kısa zamanda iş adapte olmadıklarından işyerinde uzun süre çalışamamaktadır şeklindeki ifadeye katılmaktadır.

İfade 16 : Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumsuz etki yapmaktadır.

İfade 17 : Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır.

İfade 18 : Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır.

Tablo 13: İfade 16,17 ve 18 ile İlgili N ,% Değerleri

Ölçek	İfade 16		İfade 17		İfade 18	
	N	%	N	%	N	%
1	3	2,5	45	37,5	10	8,33
2	5	4,17	42	35	40	33,33
3	7	5,83	25	20,83	42	35
4	28	23,33	8	6,6	23	19,17
5	77	64,17	0	0	5	4,17
Toplam	120	100	120	100	120	100

Araştırmaya katılan bireylerin %87,5'i oryantasyon eğitiminin çalışanların performansına olumsuz etki yaptığını düşünmemektedir. Personelin %72,5'i oryantasyon eğitimi alan kişilerin verilen işi daha kısa sürede yaptığını ifade etmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin %41,66'sı oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personelin işinde daha verimli çalıştığını ifade ederken , %35'i de bu ifade ile ilgili kararsızım şeklinde görüş bildirmişlerdir.

İfade 19 : İşe yeni başlayan ve oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır.

İfade 20 : Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır.

Tablo 14: İfade 19 ve 20 ile İlgili N ,% Değerleri

İfade 19			İfade 20	
Ölçek	N	%	N	%
1	51	42,5	70	58,33
2	51	42,5	30	25
3	0	0	11	9,17
4	13	10,83	6	5
5	5	4,17	3	2,5
Toplam	120	100	120	100

Araştırmaya katılan bireylerin %85'i oryantasyon eğitimini alan personelin almayan personele göre işyerinde çalışma süresinin daha fazla olduğunu ifade etmekte ve %83,33'ü oryantasyon eğitimi alan personelin, oryantasyon eğitimi almayan personele göre işinde daha başarılı olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda test edilmiştir:

Hipotez 1: Oryantasyon eğitimi alan personelin işgücü devir hızı (turnover) düşüktür.

Hipotez 1 test edilirken ifade 19'a verdikleri cevaplar firmadaki hizmet süresi düzeyinde Ki Kare analizi ile incelenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin on dokuzuncu ifadeye verdikleri cevaplarla firmadaki hizmet süresi ile hizmet süresi değişkeni birlikte incelenmiş ve bu durumun işgücü devir hızına olan etkisi ölçülmüştür. Firmadaki hizmet süresi, işgücü devir hızını

temsil etme gücüne sahip değişkendir.

İfade 19 : İşe yeni başlayan ve Oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır.

Tablo 15: İfade 19 ve Firmadaki Hizmet Süresi Arasında Ki Kare Bağımsızlık Analizi.

		Firmadaki Hizmet Süresi					Toplam
		1 yıldan az	1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 yıldan fazla	
ifade19	kesinlikle katılıyorum	1	29	7	2	12	51
	katılıyorum	2	29	6	2	12	51
	kararsızım	2	8	1	1	1	13
	kesinlikle katılmıyorum	0	3	1	1	0	5
Toplam		5	69	15	6	25	120

Araştırmaya katılan çalışanların hizmet süreleri ve on dokuzuncu ifade incelenmiştir. Ki Kare tablosundan elde edilen bilgiler 1-5 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar oryantasyon eğitiminin iş yerinde çalışma süresini uzattığını ifade etmektedir. 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip çalışanlar oryantasyon eğitimi alan çalışanların almayanlardan daha uzun süre aynı işyerinde çalıştığını ifade etmektedir. Böylece birinci hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez 2: Oryantasyon eğitimi alan personelin işe adaptasyonu kolaylaşmaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin ankette yer alan ifade 4'e verdikleri cevaplar mesleki kıdem süresi düzeyinde Ki Kare analizi ile incelenmiştir.

İfade 4 : Uygulanan Oryantasyon Eğitim Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.

Tablo 16: İfade 4 ve Mesleki Kıdem Arasında Ki Kare Bağımsızlık Analizi.

		Mesleki Kıdem					Toplam
		1 yıldan az	1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 yıldan fazla	
ifade4	kesinlikle katılıyorum	6	7	6	3	8	30
	katılıyorum	16	13	4	9	8	50
	kararsızım	11	9	4	1	5	30
	katılmıyorum	1	1	1	1	1	5
	kesinlikle katılmıyorum	1	2	0	0	2	5
Toplam		35	32	15	14	24	120

Ki Kare analizi sonuçları her kıdem grubunun oryantasyon eğitiminin işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Böylece ikinci hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez 3: Oryantasyon eğitimine bakış açısı mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 17: Oryantasyon Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeni Düzeyinde Farklılaşp Farklılaşmadığının Araştırılması İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>N, Xort ve ss değerleri</i>					<i>Anova Sonuçları</i>					
Puan	Grup	N	Xort	ss	Var.Ka	KT	Sd	KO	F	p
	1 yıldan az	35	38,82857	11,27852	G.Arası	167,86	4	41,965	0,189	0,94
	1-5 yıl	32	40,46875	16,38052	G.İçi	25576,1	115	222,4		
	5-10 yıl	15	37,33333	17,53636	Toplam	25744	119			
	10-15 yıl	14	39	17,44442						
	15 yıldan fazla	24	37,41667	14,25213						
	Toplam	120	38,81667	14,70833						

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki kıdemlerinin oryantasyon ölçek düzeyinde farklılığının sınanması için tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın sınanması için geliştirilmiş istatistiksel yaklaşımdır. Tek yönlü varyans analizi sonuçları F= 0,189 ve olasılık değeri p=0,94 olarak hesaplanmıştır. Olasılık değerinin anlamlılık derecesi 0,05'ten büyük olması sebebi ile mesleki kıdem grup

ortalamaları oryantasyon ölçek düzeyinde farklılaşmamaktadır. Böylece üçüncü hipotez kabul edilmiştir.

Ankete katılan personelin verdiği cevaplar soruların oryantasyon eğitiminin amacına ulaşp ulaşmadığı hakkında bize bilgi vermektedir:

- Yeni Personelin işe ve işletmeye Bağlılık Duygusunu Artırmak: Ankete katılan personelin çoğu oryantasyon eğitiminin genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Bu alınan oryantasyon eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralin düşmesine neden olmamaktadır. Oryantasyon eğitimi personelin performansına olumsuz etki yapmamaktadır.

- İşletmede üretilen Ürün veya Hizmet, İşletmenin Gelecek İle İlgili Planları, Uygulanan Politika, Prosedür ve Kurallar Hakkında Personeli Bilgilendirmek: Ankete katılan personelin çoğu oryantasyon eğitimi dahilinde verilen dökümanların şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli bulmaktadırlar. Oryantasyon eğitimi dahilinde işi ve şirketi tanımaya yönelik yapılan bölüm ve takım ziyaretlerinde aktarılan bilgilerin yeterli olduğu görülmektedir. Personeli bilgilendirmek için hazırlanan oryantasyon dökümanlarının eğitimin amacına uygun olduğu görülmektedir. Oryantasyon eğitiminde firmada üretilen ürün ve hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personel bilgilendirilmektedir.

- Yeni Personele Yapacağı İş, Koşullarını ve Sorumluluklarını Ayrıntılı Olarak İletmek: Ankete katılan personelin çoğuna göre oryantasyon eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir. Oryantasyon eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılır olduğu görülmektedir. personelin çoğuna göre oryantasyon eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir.

- İş ve İşletme Hakkında İyi Bir İzlenim Bırakmak: Ankete katılan personelin çoğu, oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşıladığını düşünmektedirler.

- Bireye İş ve Yetenekleri Arasında Bir Ayarlama Yapma ya da Yeteneklerini

En İyi Şekilde Gerçekleştireceği İşi Seçme Olanağını Vermek: Ankete katılan personelin çoğuna göre oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlayamadığı izlenmektedir. Ayrıca ankete katılan personelin çoğu, oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personelin işinde daha verimli çalıştığını düşünmektedirler. Personelin çoğuna göre oryantasyon eğitimi alan personel, almayan personele göre işinde daha başarılı olmaktadır.

- Bireyin İş ve İşletmeye Yabancılaşmasını Önleyecek, Sosyal Kaynaşmayı Sağlamak: Ankete cevap veren personelin çoğuna göre bu otomotiv şirketinde oryantasyon eğitiminin tam olarak uygulandığı ortaya çıkmaktadır. Bu eğitimde personele verilen uygulamaya yönelik örnekler yeterlidir. Ayrıca oryantasyon eğitimi alan personelin eğitim almayan personele göre işe adapte olması daha kolaydır ve kendilerine verilen işi daha kısa sürede yapmaktadırlar. Eğitim almayan kişilerin işe adapte olamadıkları için işyerinde uzun süre çalışmadıkları görülmektedir.

SONUÇ

Yeni işe giren personele oryantasyon eğitimi verilmesinin önemi büyüktür. Yapılan bu araştırmada da görüldüğü gibi işletmede işe yeni alınan personelin aldığı oryantasyon eğitimi, kişinin işine hem kolay adapte olmasını hem de işten ayrılma süresini azaltmasını sağlamaktadır. Eğer işletme oryantasyon eğitimi tam ve hakkıyla uygulamazsa, bu hem zaman kaybına hem de maliyetini arttıracaktır.

Oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızı ve işe adaptasyona olup olmadığını incelemek üzere hazırlanan anket soruları, bir otomotiv şirketinde oryantasyon eğitimi almış personellere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen demografik bilgilere göre, örnekleme oluşturan personelin 120 çalışanının 74' ü erkek 46' sı bayandır. %74,17'si evlidir. Yaşları çoğunlukla 18-25 ve 26-33 yaş grubundadır. Genellikle 1 yıldan az ,1-5 yıl arası ve 15 yıldan fazla kıdem sahibidirler. Buradan iş hayatına yeni atılmış oldukları veya uzun yıllardır çalıştıkları anlaşılmaktadır. Firmadaki hizmet süreleri 1-5 yıl arasında ve 15 yıldan fazladır. Araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmının lisans mezunudur.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda;

- Oryantasyon eğitimi alan personelin işgücü devir hızının düşük olduğu,
- Oryantasyon eğitimi alan personelin işe adaptasyonunun kolaylaştığı,
- Oryantasyon eğitimine bakış açısının mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Oryantasyon eğitiminin tam olarak uygulandığı, personel sorulan sorulara verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

Kurumsal şirket olmanın ilk göstergesi, şirketin benimsediği politikalardır. Eğitim, bir şirketin ilk önemsendiği konulardan biri olmalıdır. İşletme hakkında ilk izlenimi veren oryantasyon eğitimi her şirket tarafından verilmelidir.

Oryantasyon eğitimi veren şirketler, işgücü devir hızını düşük tutarak kaliteli ve yetiştirdiği personeli elinde tutmayı başarmaktadır. Oryantasyon eğitimi alan personel,

iŖe daha kısa sürede adapte olarak iŖinde baŖarıya ulaŖır.

AraŖtırmada elde edilen sonuçlar, oryantasyon eēitimi vermeyen Ŗirketlere yol gösterecektir. Oryantasyon eēitimi uyguladıklarında elde edecekleri faydalar açıkça belirtilmiŖtir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adem, Mahmut. **Eğitim Planlaması**, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1976.

Akyüz, Yahya, **Türk Eğitim Tarihi: Başlangıcından 1982'ye**, Ankara: A.Ü.S.B.F. Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi, 1982.

Andersen, Arthur, **Human Capital**, 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Çev. Faruk Türkoğlu, İstanbul: Sabah Yayınları, 2000.

Artan, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticinin Yetiştirilmesi ve Türkiye' deki Uygulama**, Eskişehir: İTİA Yayını, 1976.

Artan, Sinan, **Personel Yönetimi**, 2.baskı, İstanbul: Gül Basım ve Yayın, 1989.

Aşkun, İnal Cem, **İşgören**, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık, 1982.

Babadoğan, Cem ve Selvi, Kıymet, **Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü Eksper Kursu İzleme Değerlendirmesi Araştırması**, Ankara, 1990.

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul:Beta Yayınları, 2003.

Burack, Elmer H. ve Smith, Robert D., **Personnel Management**, New York: John Wiley Sone Inc., 1982.

Büyüksulu, Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1998.

Caruth, Donald ve diğerleri, **The Contemporary Organization**, New York: Quorum Books, 1988.

Cenzo, David A de ve Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 5 Ed., John Wiley&Sons Inc., New York, 1996.

Coombs, Philip H., **Eğitim Planlaması Nedir**, İstanbul: Milli Eğitim Yayınevi, 1974.

Deniz, Nevin, **Global Eğitim**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999.

DİE, “Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri”, 1995.

Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.

Finnigan, John, **The Right People in The Right Jobs**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1997.

Flippo, Edwin B., **Principles of Personel Management**, USA: Mc Graw Hill Inc, 1996.

Foot, Margaret and Hook, Camiine, **Introducing Human Resource Management**, London: Longman, 1996.

Güzelcik, Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Kalkandelen, Hayrettin, **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ankara: Türkiye Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, 1979.

Kavmeyer, Richard A., **Planning and Using a Total Personnel System**, U.S.A.: Van Nostrard Reinhold Company, 1982.

Kaynak, Tuğray, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

Klaus and Steinbuch, Pitter A., **Personelwirtschaft**, Kiehl: Verlag in Ludwighafen, 1993.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, 7. b.s., İstanbul: Beta Basım, 1999.

Noe, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım, 1999.

Philips, Jack J., **Recturing, Training And Retraining New Employees**, California:

Jossey Bass Inc, 1987.

Pigors, Paul and Myers, Charles A., **Personnel Administration: A Point Of View and Method**, Singapore: Mc Graw Hill Inc., 1981.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1984.

Sönmez, Ahmet ve Hürer, Ali, **İşletmelerde Meslek Eğitimi, Eğitici Personel, İş Pedagojisi Ders Notları**, 3.baskı, M.E.S.S. Yayım, 1988.

Şenatalar, Ferhat, **Personel Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitapevi, 1978.

Tanyeli, Halit, **Personel Eğitimi**, Ankara: Şen Yuva Matbaası, 1988.

Taymaz, Haydar, **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, 1997.

Turtop, Nuri, **Personel Yönetimi**, Ankara: İlk-San Matbaası, 1992.

Tutar, Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

Werther, William B. and Davis, Jr. Keith, **Human Resources and Personnel Management**, İstanbul: Mc Graw Hill Book Company - Literatür Yayıncılık, 1994.

Yalçın, Selçuk, **Personel Yönetimi**, 5. baskı, İstanbul: Beta Basım, 1994.

SÜRELİ YAYINLAR VE MAKALELER

Adkins, Cherly L., “Previous Work Experience and Organizational SocIALIZATION: A Longitudinal Examination”, **Academy of Management Journal**, 1995, C.XXXVIII.

Brechlin, Jeff and Rosset, Allison, “Orienting New Employees”, **Training**, C: XXVIII, 1991.

Çalık, Temel, “İş Görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)”, **Türk Eğitim Bilimler Dergisi**. 2003, No:1 Sayı:2.

Çelik, Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, 1993, No.1, Ankara: MPM Yayını.

Çelik, Vehbi, “Alan Dışından Gelen Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C.IV, S.14, 1998.

Demir N., D. Birbil, N. Atalay, Ş. Yıldırım, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İzmir: MPM Yay.No.635, 1998.

Ekinci, Yusuf, “Hizmet İçi Eğitim”, **Karınca Dergisi**, 1989, C:XXXXXV, S. 625, Ocak.

Geylan, Ramazan, “Bir Verimlilik unsuru Olarak İşe Alıştırma: Oryantasyon”, **Verimlilik Dergisi**, 1990, No.1, Ankara: MPM Yayını.

Kalkandelen, Hayrettin, “Eğitim İhtiyaçları Tespitinin Eğitim İçerisindeki Yeri ve Önemi”, **Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri**, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Raporları, 1967.

Kırkpınar, Fuad, “Sanayide İş Başında Eğitim”, **İş ve Hukuk Dergisi**, C.XXVII, 1992.

Martin, Thomas N. and Peluchette, Joy Von Eck, “Employee Orientation”, **Personnel Administrator**, 1989, C:XXXIV, S.3.

Morrison, W. Elizabeth, “Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization”, **Journal of Applied Psychology**, 1993, C.XVIII, S.2.

Özyurt, Aysun, “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, **Human Resources**, No.6, İstanbul, Entegre İletişim İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. Yayını, 1998.

Tutum, Cahit, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 149, Ankara: Sevinç Matbaası, 1976.

Ülgen, Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. Yayın No: 355, Gençlik Basımevi, 1990.

TEZLER

Atmaca, Dilek, “İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi Ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamadan Örnekler”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1993.

İNTERNET KAYNAKLARI

“İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi, Nurdan Özdemir,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>, 1
Haziran 2007.

“İşten Ayrılma Nedenleri Yenilenmiştir”,
http://www.alomaliye.com/isten_ayrilma_nedenleri.htm, 12 Nisan 2007.

“Çıraklık Eğitimi ve Mesleki Eğitimin Amacı”, Meram Mesleki Eğitim Müdürlüğü,
<http://www.merammem.com/cirak/cirakamac.htm>, 10 Nisan 2007.

EKLER

Ek-1 .Anket Örneđi

SAYIN ÇALIŞANLAR

Bu anket oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızına(turnover) olan etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Zeynep BALBAY
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Cinsiyetiniz?

Erkek () Bayan ()

2. Medeni Durumunuz?

Evli () Bekar ()

3. Yaşınız?.....

4. Mezuniyet durumunuz?

Önlisans () Yüksek Lisans ()
Yüksekokul () Doktora ()
Lisans ()

5. Meslekteki kıdem süreniz?

1 Yıldan Az () 10-15 Yıl ()
1-5 Yıl () 15 yıldan fazla ()
5-10 Yıl ()

6. Firmadaki hizmet süreniz?

1 Yıldan Az () 10-15 Yıl ()
1-5 Yıl () 15 yıldan fazla ()
5-10 Yıl ()

Oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızına (turnover) olan etkisi ile ilgili olarak aşağıdaki görüşlere katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

- 1- Kesinlikle Katılıyorum
- 2- Katılıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılmıyorum
- 5- Kesinlikle Katılmıyorum

		1	2	3	4	5
1	Oryantasyon Eğitiminde oryantasyon programı tam olarak uygulanmaktadır.					
2	Oryantasyon Eğitimi dahilinde verilen Oryantasyon dökümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır.					
3	İş ve şirketi tanımaya yönelik Oryantasyon Eğitim Programı kapsamında ziyaret ettiğiniz bölüm/takımlarla ilgili olarak aktarılan bilgiler yeterlidir.					
4	Uygulanan Oryantasyon Eğitim Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.					
5	Oryantasyon Eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir.					
6	Oryantasyon Eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır.					
7	Oryantasyon Eğitiminde personele verilen uygulamaya dönük örnekler yeterlidir.					
8	Oryantasyon Eğitim dökümanları eğitimin amacına uygundur.					
9	Oryantasyon Eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir.					
10	Oryantasyon Eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personel bilgilendirilmektedir.					
11	Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenmektedir.					
12	Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşılamaktadır.					
13	Alınan Oryantasyon eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır.					
14	Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır.					
15	Oryantasyon eğitimine tabi tutulmayanlar kısa zamanda işe adapte olamadıklarından işyerinde uzun süre çalışmamaktadırlar.					
16	Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumsuz etki yapmaktadır.					
17	Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır.					
18	Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır.					
19	İşe yeni başlayan ve Oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır.					
20	Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır.					

Ek-2. XYZ Otomotiv Şirketindeki Oryantasyon Eğitimi Süreci

Anket çalışması XYZ Otomotiv şirketinde yapılmıştır. Bu şirket, yeni işe başlayan personeline toplam 7 gün oryantasyon eğitimi vermektedir. İlk 2 gün İnsan Kaynakları tarafından verilen eğitim yer alır. Bu eğitimde personeline şirketin tarihçesi, hedefleri, politikaları, çalışma sistemi, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği kapsamında dikkate alması gereken unsurlar, acil durumlarda yapılması gerekenler, çalışma saatleri, yasal kurallar, kıyafet yönetmeliği, ücret politikası, sosyal faaliyetler, işyeri kuralları, organizasyon şeması, bölümlerle ilgili bilgiler ve iş etiği hakkında bilgiler verilmektedir. Son 5 günde ise personele yarımşar gün tüm departmanlarda zaman geçirmesi imkanı verilir. Her bölümde görevlendirilmiş bir kişi, bölüm bazında hazırlanmış olan eğitim sunumunu yeni işe giren personele sunar. Daha sonra Swiss Army denilen sistemle yeni işe başlayan personel üretim bölümüne alınır ve personelin üretimde de kısa bir süre çalışarak orada yapılan işleri de tanıma fırsatı tanınır. Yeni uygulanmaya başlanan Job Training sistemi ile ayrıca yeni işe başlayan personele, çalışacağı kişilerle İnsan Kaynakları departmanının birlikte hazırladığı bir plan çerçevesinde iş başı eğitimi verilir. Bu oryantasyon eğitimi sonunda yeni işe başlayan personele Çalışan El Kitabı ve içinde oryantasyon eğitimi sunumunu içeren bir CD imza karşılığı teslim edilir.