



**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKALARDA UYGULANAN İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİM
PROGRAMLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şerife ÖZKASAP

Balıkesir, 2013

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKALARDA UYGULANAN İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİM
PROGRAMLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Şerife ÖZKASAP
201012507006**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

Balıkesir, 2013

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201012507006 numaralı Şerife Özkasap'ın hazırladığı "Bankalarda Uygulanan İşe Ağıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi : Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 24.01.2013 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Fatih ÖZÜCÜ İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Sedat YUMUŞAK İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Üye K. İ. Doç. Dr. Ahmet AYDIN İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye..... İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye..... İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye..... İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

12.02.2013

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Zübeyde Güneş YAĞCI

ÖNSÖZ

Bu tezin amacı; bankalarda uygulanan işe alıştırma eğitim programlarının işgören performansı üzerine etkisini ölçmektir.

Günümüzde bankalar, yoğun rekabet koşulları altında hızla artan değişime ayak uydurabilmek, varlıklarını sürdürebilmek ve bir adım daha öne çıkabilmek için yeni yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. Bankalar bu değişmelere zorunlu uyum süreçleri performans ve buna bağlı olarak da karlılık düşüklüğü ile karşılaşmamak ya da bu olumsuzlukları minimum seviyede tutmak için eğitim programlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bankalarda performansın dolayısı ile karlılığın yükselmesinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birisi de, bankalar tarafından yeni işgörenlerin veya herhangi bir nedenle bölüm değiştiren işgörenlerin uyum süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla uygulanmaya başlanan İşe Alıştırma Eğitimi'dir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde emeği olan, bana rehberlik eden çok değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ' ye, çalışmam süresince bana maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, kendi ayaklarım üzerinde durmayı öğreten canım annem ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şerife ÖZKASAP

ÖZET

BANKALARDA UYGULANAN İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİM PROGRAMLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZKASAP, Şerife

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

2012, 85 sayfa

Bilgi, teknoloji ve değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüz bankalarında, çalışanların işlerine en çabuk ve en verimli şekilde uyum sağlamaları artık vazgeçilmez bir unsurdur. Bankalar, yeni işe aldıkları ya da görev alanını değiştirdikleri işgörenin, yeni görevine, yeni çalışma ortamına, yeni iş arkadaşlarına, yeni bir işletme kültürüne ve yeni yöneticilerine uyum sağlamaları amacı ile çeşitli işe alıştırma (oryantasyon) programları uygulamaktadırlar. Bankalarda uygulanan işe alıştırma eğitiminin amacı, işgörenlerin iş tatminini sağlamak, iş başarısını, dolayısıyla işletmenin performansını arttırmaktır.

Bu bilgiler ışığında çalışmada, bankalarda çalışan işgörenlere uygulanmış olan işe alıştırma eğitimi ile işgörenin performansı arasındaki ilişkinin varlığının ampirik olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Bandırma'da bulunan bankalarla sınırlı tutulmuştur. Bu amaç doğrultusunda Balıkesir ili Bandırma ilçesinde bulunan 12 bankada çalışan işgörenler üzerinde işe alıştırma eğitimi anketi uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet durumu, bankadaki hizmet süresi, meslekteki hizmet süresi ile ilgili altı soru yer almıştır. İkinci bölümünde ise; hizmet içi eğitimlerden biri olan iş alıştırma eğitiminin işgören performansı ile ilişkisini

belirlemek amacıyla beşli likert ölçeği hazırlanmıştır. 12 bankada çalışan personel içinde sadece 100 kişi anketi cevaplandırmıştır. Elde edilen verilerin SPSS 15.0 programında istatistiksel analizleri yapılarak, sayı ve yüzde değerleri hesaplanmıştır.

İşe alıştırma eğitim programlarının işe uyum sağlamaya katkıda bulunması ile mezuniyet durumu arasında ve işe alıştırma eğitim programlarının amacı ile mezuniyet durumu arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı konusunda bilgi edinmek için ANOVA testi uygulanmıştır. İşe alıştırma eğitim programlarının amacı, eğitim programından olan beklentiler, eğitim programının yarattığı moral ve isteklilik, işgörene sağladığı verimlilik, programda verilen banka ve iş prosedürü hakkındaki dokümanlar, işe karşı uyum sağlama ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gözlemlemek amacıyla Spearman Korelasyon analizi yapılmıştır. Buradan hareketle işe alıştırma eğitiminin işgörenin performansını olumlu etkilediğini söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi eğitim, İnsan Kaynakları, İşe Alıştırma Eğitimi, İşgören Performansı

ABSTRACT

**THE ROLE OF ORIENTATION TRAINING PROGRAM IN
BANKS AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A
STUDY IN THE BANKING SECTOR**

ÖZKASAP, Şerife

Master's Thesis, Department of Business

Adviser: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

2012, 85 Pages

In the period of crossing knowledge and speed, the adaptation of bank staff to their business is a non-rejectable point. The administration of the bank, apply different orientation training programmes for new comers or employees, who switched to the other departments, in order to cooperate with a new job, new atmosphere, new staff, new business culture and a new administrator. The aim of the orientation training program is the job satisfaction of the employee, the progress of the job, consequently the increase of the performance at the enterprises.

From these research perspectives, it is aimed to evaluate empirically the existence of the relationship between orientation training program and employee performance. Acknowledgements of the study is limited to the banks in Bandırma. For this purpose the orientation training program was applied to 12 banks who work at bank in the district of Balıkesir province of Bandırma. The survey consists of two parts. In the first part of the questionnaire took place six questions ,which are gender, age, marital status, graduation status, length of service in the bank, related to length of service in the profession. In the second part, fivefold Likert-scale has been prepared in order to determine the relationship between employee performance and orientation training program which is one of the training program in service training program. Only 100 people were answered the questionnaire which applied 12 banks employees. The statistical analysis of the data obtained

which are number and percentage values were calculated on SPSS 15.0 by the program.

Orientation training programs to contribute to adaptation to work and the aim of orientation training programs for information about whether significant differences between graduation status, ANOVA test was applied. The purpose of Orientation training programs, the expectations of Orientation training program, morale and enthusiasm created by Orientation training program, efficiency provided by the employee, documents about the bank and the business procedure given by Orientation training program, adapting to work if there is a significant relationship between employee performance and Spearman's correlation analysis was performed to observe .

Therefore, it is possible to state the positive effect of orientation training program on employee performance.

Key words: In-service Training, Human Resources, Orientation Training, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ÖNSÖZ | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | vi |
| İÇİNDEKİLER..... | viii |
| TABLolar LİSTESİ..... | x |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xi |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xi |
| | |
| 1.GİRİŞ | 1 |
| 1.1.Problem | 2 |
| 1.2.Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.3.Araştırmanın Önemi..... | 5 |
| 1.4.Varsayımlar..... | 6 |
| 1.5.Sınırlılıklar..... | 6 |
| 1.6.Tanımlar | 7 |
| | |
| 2.İLGİLİ ALANYAZIN | 9 |
| 2.1. İŞLETMELER AÇISINDAN EĞİTİM..... | 9 |
| 2.1.1. Eğitimin Önemi | 9 |
| 2.1.2. Eğitim Programlarını Geliştirmenin En İyi Yolları | 10 |
| 2.1.3. Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme | 10 |
| 2.1.4. Eğitimin amaçları ve planları | 11 |
| 2.1.5. Eğitim Programlarını Değerlendirme | 11 |
| 2.1.6. Eğitim Programı Türleri..... | 12 |
| 2.2. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE ORYANTASYON (İŞE ALIŞTIRMA) EĞİTİMİ | 13 |
| 2.2.1. Oryantasyon Kavramının Tanımı, Önemi ve Amaçları | 13 |
| 2.2.2. Oryantasyon Eğitimi Planlaması..... | 18 |
| 2.2.3. Oryantasyon Eğitiminin İçeriği | 22 |
| 2.2.4. Oryantasyon Eğitimi Süreci | 24 |
| 2.3. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI | 31 |
| 2.4. İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRME | 36 |
| 2.5. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİM PROGRAMLARI VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ | 37 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.6. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİM PROGRAMLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR | 37 |
| 3. YÖNTEM | 47 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli..... | 47 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 49 |
| 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri | 50 |
| 3.4. Veri Toplama Süreci | 51 |
| 3.5. Verilerin Analizi | 52 |
| 4. BULGULAR VE YORUMLAR | 53 |
| 4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular..... | 53 |
| 4.2. Korelasyon Bulguları..... | 56 |
| 4.3. Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Bulguları | 62 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER | 67 |
| KAYNAKLAR | 74 |
| EK-1 Anket Formu | 82 |

TABLULAR LİSTESİ

| <u>Tablo Adı</u> | <u>Sayfa No</u> |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Tablo 1. İşe Alıştırma Planı | 20 |
| Tablo 2. Demografik Özellikler | 51 |
| Tablo 3. Demografik Özelliklerin Dağılımı | 52 |
| Tablo 4. Reliability Statistics..... | 54 |
| Tablo 5. H3 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu..... | 56 |
| Tablo 6. H4 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu..... | 57 |
| Tablo 7. H5 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu..... | 58 |
| Tablo 8. H6 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu..... | 58 |
| Tablo 9. H7 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu..... | 59 |
| Tablo 10. H8 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu..... | 60 |
| Tablo 11. H1 Hipotezi İçin Tekyönlü Varyans Analizi Tablosu..... | 62 |
| Tablo 12. H2 Hipotezi İçin Tekyönlü Varyans Analizi Tablosu..... | 63 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| <u>ŞEKİL</u> | <u>NO</u> |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| Şekil 1. İşe Alıştırma Sürecinde Bilgilendirme..... | 27 |
| Şekil 2. Oryantasyon Süreci..... | 28 |
| Şekil 3. Araştırma Modeli..... | 46 |

KISALTMALAR LİSTESİ

- a.g.e. Adı Geçen Eser
- a.g.m. Adı Geçen Makale
- a.g.k. Adı Geçen Kaynak

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet koşulları altında hızla artan değişime ayak uydurabilmek, varlıklarını sürdürebilmek ve bir adım daha öne çıkabilmek için yeni yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. İşletmeler bu değişimlere zorunlu uyum süreçleri sırasında performans ve buna bağlı olarak da karlılık düşüklüğü ile karşılaşmamak ya da bu olumsuzlukları minimum seviyede tutmak için eğitim programlarına daha fazla önem vermeye başladılar. Bu yöntemlerden birisi de işletmeler tarafından yeni işgörenlerin veya herhangi bir nedenle bölüm değiştiren işgörenlerin uyum süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla uygulanmaya başlanan “İşe Alıştırma Eğitimi”dir.

İşletmelerde iş görenlere verilen hizmet içi eğitim türlerinden biri olan işe alıştırma eğitimi, işe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli olan eğitimidir. İşe alıştırma eğitimi, işe yeni girenin işi öğrenmesini kolaylaştırır, hata yapma olasılığını azaltır, kendine güven duymasını sağlar. İşe alıştırma eğitimi, iş görende olumlu bir tutum yaratarak işletmeye bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece işgörenin performansı ve kalite kısa sürede artar, işgörenin devir hızı azalır.¹

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir.² Belirlenen her bir amaca ne derece ulaşıldığının sayısal ve niteliksel açıdan göstergesi olan performans başka bir ifadeyle, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.³

¹YÜKSEL, Ö. ,(2000): “İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara”, Gazi Kitabevi. [www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/insan_kaynaklari/yaklasim,ss.201,\(12.12.2004\)](http://www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/insan_kaynaklari/yaklasim,ss.201,(12.12.2004))

²BİNGÖL, D. , (2003): “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

³SEYEMEN, O. , ERDEM, B. , (2007): “Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 777-786.

Hizmet sektöründe önemli payı olan bankalarda yönetim kadrosu, pek çok nedenden dolayı işgörenlerin performanslarını değerlendirmek zorundadır. Her şeyden önce işgörenlerin zayıf performans düzeyleri, gerek elde edilen finansal rakamlar ve gerekse hizmet sunulan müşterilerle ilgili yönetimi kapsayacak şekilde bir departman veya tüm bankanın performans düzeyi üzerinde doğrudan etkilidir. İkinci olarak ekibin moralini de olumsuz yönden etkiler. Bütün bunların yanı sıra, yöneticilerin, danışma, düzenli iletişim, karşılıklı fikir alışverişleri, işgücü eğitimi gibi konularda büyük zaman harcarlar. Zayıf performans sürekliliği, yöneticilerin, yönetsel görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmede sorunları olduğu anlamına gelir.

1.1. Problem

Bu araştırmanın konusu, bankalarda uygulanan oryantasyon eğitim programlarının işgören performansına olan etkisini belirlemektir. Buradan hareketle, araştırmada “Bankalarda uygulanan oryantasyon eğitim programları ile işgören performansı arasında ilişki var mıdır?” sorusu temel problem olarak ele alınmıştır.

Alt problemler:

1. Uygulanan eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunması hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmekte midir?

2. Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunmasına ilişkin işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmekte midir?

3. Uygulanan oryantasyon eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmasına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

4. Uygulanan oryantasyon eğitiminin işe karşı isteklilik yaratması ve moral vermesine ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. Uygulanan oryantasyon eğitiminin amacına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Uygulanan oryantasyon eğitim programının verimlilik sağlaması ile ilgili işgören görüşleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

7. Oryantasyon eğitiminde verilen dokümanlara ilişkin İşgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8. Uygulanan oryantasyon eğitiminden çalışanların beklentileri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2 Araştırmanın Amacı

İşletmelerin; kendilerinden beklenen hizmetlerin gereklerini uygun biçimde yerine getirebilmeleri için işgörenlerin uygun biçimde yetiştirilmesi, günümüzde başta gelen yükümlülüklerden biridir. Eğitim ihtiyacı; bir hizmet ya da işte işgören kimseye, iş ya da hizmetin yerine getirilmesinde yeni bilgi, beceri ve davranışlardan bir ya da bir kaçının kazandırılması için duyulan eksiklik ve gerekliliktir. Aynı zamanda eğitim, işletmede işgören insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede

uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireyelerine borçludurlar.

Hizmet sektöründe de işgörenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmeleri, onların işlerinden memnun olup, moral ve motivasyonlarını artırarak, performanslarını en üst düzeye çıkarmasına da yardımcı olur. Bankaların işgörenlerine verdikleri oryantasyon eğitiminde de işgörenlerin iş performansını olumlu yönde etkilemesi de gerekmektedir. Bu sayede hizmetlerin etkinliğini de arttırmak mümkün olacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı; bankalarda uygulanan işe alıştırma eğitim programlarının özellikleri ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Genel amaca yönelik hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1. Uygulanan eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunması hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmektedir.

H2. Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunması hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmektedir.

H3. Uygulanan oryantasyon eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmasına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H4. Uygulanan oryantasyon eğitiminin işe karşı isteklilik yaratması ve moral vermesine ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Uygulanan oryantasyon eğitiminin amacına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6. Uygulanan oryantasyon eğitim programının verimlilik sağlaması ile ilgili işgören görüşleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7. Oryantasyon eğitiminde verilen dokümanlara ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8. Uygulanan oryantasyon eğitiminden çalışanların beklentileri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırımdır. Eğitimli insan işletmenin en zengin kaynağıdır. Bu nedenle işletmeler, eğitime giderek daha çok yer vermektedirler.

Makro açıdan bakıldığında eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nicelik ve nitelikte elemanların yetişmesini sağlayan ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren en etkili bir araçtır. Eğitim kalkınmanın anahtarıdır.

Hizmet sektörü açısından bakıldığında, işgörenlerin daha verimli olması için çeşitli hizmet içi eğitim çalışmaları yapılarak, işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlanması amaçlanır. Bu çalışmanın önemi, işe alıştırma eğitim programları uygulamasında yeni programlar geliştirmenin, işgören performansında meydana getirecek verimlilik artışının saptanmasıdır. Aynı zamanda çalışmanın önemi,

yöneticilerin oryantasyon eğitim planları ve programları yaparken verilecek olan eğitimin, işgörenin iş performansına da etkisi olduğunu dikkate almaları gerekliliğini ortaya koymaktır.

1.4 Varsayımlar

Bu araştırmanın temelinde aşağıdaki varsayımlar yer almaktadır:

Veri toplama araçlarında yer alacak sorular araştırma konusunun test edilmesi açısından sayıca ve anlam bakımından yeterli olacağı varsayılmıştır.

Seçilen örneklem grubunun, araştırmaya veri sağlamada ve evreni temsil etmede yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anket sorularına, örneklenen işgörenlerin vereceği cevapların gerçek durumu yansıttığı ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

1.5 Sınırlılıklar

Bu araştırmanın temelinde aşağıdaki sınırlılıklar yer almaktadır:

Araştırma kapsamı, maliyet ve zaman yetersizliği nedeniyle sadece Bandırma ilçesi ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırma evreni içerisinde örnekleme başvurulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın sınırlılığı; çalışmanın seçilen alandan bir örnekle sınırlı tutulması ve anketin sınırlı örneklem grubuna uygulanmış olmasıdır.

Araştırma konusu test etmede kullanılacak istatistiksel analizler bu konularda yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılmakta olup, yeterli ve geçerli kabul edilmiştir.

1.6 Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramlar aşağıda tanımlanan anlamlarıyla kullanılacaktır.

Eğitim: Eğitim, eğitimci ile eğitilen ya da eğitilenler arasında gerçekleşen hedef davranışları kazandırmaya dönük bir süreçtir. Bu süreç içerisinde eğitilenin kazandırılması hedeflenen davranışları en etkili bir biçimde öğrenmesi ve ilgili durumlarda kendisinden beklenen hedef davranışları göstermesi gerekmektedir.⁴

Hizmet içi Eğitim: Özel veya tüzel kişilere ait işyerlerinde maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili konularda gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.⁵

İşe Alıştırma Eğitimi: Kişinin işini doğru kişiden doğru şekilde öğrenmesini, işletmeye kısa sürede uyum sağlamasını destekleyen, yöneticisiyle ve diğer çalışanlarla diyalogunu olumlu yönde etkileyen ve dolayısıyla çalışanın motivasyonunu arttıran önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur.⁶

⁴ACUNER, A. , M. , (2005). "Demokrasi bilinci, öğrenme, sağlıklı yaşam ilişkisi ve yükseköğretim gençliği", Sağlık ve Hastane Yönetimi 2. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı (28-30 Eylül 2005), 390-397.

⁵TUFAN, Aytaç, "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," (Çevrimiçi) [http:// yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/ aytac.htm](http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm), (16 Mayıs 2007)

⁶www.ulker.com.tr, (13.05.2011)

İşgören Performansı: Kasnaklı performans kavramını, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre performans bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir.⁷

Başaran ise performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.⁸

⁷KASNAKLI, Burcu. , (2002): “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, ss.131-152.

⁸BAŞARAN, İ. , (2000):” Eğitim Yönetimi. Nitelikli Okul.” Ankara: Feryal Matbaası

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. İŞLETMELER AÇISINDAN EĞİTİM

2.1.1. Eğitimin Önemi

Eğitim, örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan bir araçtır. Krietner, “İyi Yöneticilerin Klavuzu” adlı kitabında iş başvuruları nasıl yapılır ve değerlendirilir, çalışanlar ne biliyor ve ne bilmesi gerekli? gibi konular hakkında vurgu yapıyor.⁹ Bu yüzden örgütlerin, rakipleri ile savaşılabilecek bilgi ve donanımlara daha fazla sahip olabilmeleri için İnsan Kaynakları departmanının yeni çalışanlarını eğitmeye ihtiyacı vardır.

Örgütsel performansı artırmanın anahtarı bireysel yetkinlik seviyesini arttırmak ile mümkündür. Eğitim çalışanların bilgi, beceri, davranış, kendine değer verme ve güven duygusunu arttırmalarına yardımcı olur. Bu da performansı geliştirmede bireye ve örgüte verimlilik sağlar.

Eğitimin birçok faydası vardır. Bunlardan biri de, eğitimin örgütteki riskleri ortadan kaldırmasıdır. Çünkü eğitilmiş personel daha verimli ve etkin olacaktır. Böylece örgütün varlıklarını daha iyi kullanabilecek ve israftan kaçınmış olacaktır. Eğitim aynı zamanda çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Böylece İşgören devir hızında da düşüş meydana gelir.

Cole’a göre; eğitim üretim maliyetlerini daha aza indirmeye, işgücü devir hızını azaltmaya yardımcı olur ve yönetimin bakış açısını değiştirebilir.¹⁰

Cascio’a göre; ekonomik ve teknolojik gelişmeler, yeniliklerdeki ilerleme hızı yıldan yıla hızlı bir şekilde ilerliyor, sonuç olarak diyebiliriz ki eğitim ve gelişme hem örgütler hem çalışanlar için oldukça önemlidir.¹¹

⁹KRIETNER, S , (2000): “The Good Manager’s Guide”, 2nd edition, Synene Publisher

¹⁰COLE, G. A , (2002): “Personnel and Human Resource Management”, 5th Edition ,York Publishers. , Continuum London, UK.

¹¹ CASCIO, W.F. , (2002):” Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits”, (6th edition), McGraw-Hill, Sydney.

2.1.2. Eğitim Programlarını Geliştirmenin En İyi Yolları

Eğitim programlarını geliştirmenin en iyi yolu eğitim sürecini uygulamaktır. Bu sebeple eğitiminin tanımlamasının yapılmasına, eğitim programlarının planlarının uygulanmasına, eğitim programının değerlendirilmesine ve personele geri dönüş yapılmasına ihtiyaç vardır.

2.1.3. Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme

Eğitim ihtiyaçları analizi şu sorulara cevap arar; "Kimin eğitime ihtiyacı vardır? Hangi eğitim verilmelidir?". Bu yüzden, öncelikle örgütün eğitim ihtiyacını tanımlamak gerekir.

Örgütsel analiz baz alınarak, örgüt belirli zaman dilimlerinde işgörenlerin başarı ve gelişme seviyelerini değerlendirmelidir. Sonra da gerekli eğitim programlarını belirlemede yardımcı olması için işgörenlerde görülen eksiklik ve problemler belirlenmelidir. Aynı zamanda işgörenlerin bakış açısından eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir.¹²

Örgüt, bireylerin performansını ölçebilmelidir. Bu da örgüt tarafından sık sık uygulanan performans değerlendirme standartlarına karşı işgörenlerin verimlilik analizi yapılarak ölçülebilir.

Müşterilerden ve örgütün diğer çalışanlarından alınan geri dönüşler sayesinde örgütün ve çalışanların farklılıkları da eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye katkı sağlar. Eğitim ihtiyacı, nerede değişikliklere uyum sağlamaya ve geliştirmeye ihtiyaç varsa hem çalışan hem örgüt performansını geliştirmek için orada ortaya çıkar.

Asare - Bedialco' a göre; eğitim ihtiyaçlarını tanımlamanın amacı, örgütlerden ve çalışanlardan beklenen şuan ki bilgi, beceri ve yetenekleri ile

¹²APPIAH, Benedicta, (2010) : " The Impact Of Training On Employee Performance: A Case Study Of Hfc Bank (Ghana) Ltmited", Ashesi University College, In partial fulfilment of the requirements for the award of Bachelor of Science in Business Administration

gerekli olanlar arasındaki boşlukları tanımlamak, böylece gerekli olan eğitim türlerini belirleyerek boşluklar arasında köprü kurmaya yardımcı olmaktır.¹³

2.1.4. Eğitimin amaçları ve planları

Eğitimin planlanması sürecinde, bir eğitim planı geliştirme, bir eğitim dersi tasarlama, eğitimcileri seçme ve eğitimcileri hazırlama gibi aşamaları olmalıdır.¹⁴

Eğitim planı, programı başarılı bir şekilde uygulamak için hem eğitimciler hem de işgörenler için bir rehber gibi hizmet etmelidir. Bu plan bireylerin eğitimlerini, programı yönetecek kişiyi, gerekli kaynakları ve takip edilecek içeriği kapsamalıdır. Öncelikle programın planının taslağı çizilmeli, sonra eğitim dersleri tasarlanmalıdır.

Eğitim, işgörenlerin kendi iş bölümlerine odaklanmalarına yardımcı olması için zaman çerçevesi belirlenerek geliştirilmelidir. Bundan sonra, eğitimi üstlenecek bir yetenek eğitmeni işe alınmalıdır. Eğitmen etkili bir şekilde iletişim kurarak bilgilerini transfer edebilmelidir. Son olarak da, eğitmen istenilen sonuca ulaşabilmek için görevine hazırlanmalıdır.

2.1.5. Eğitim Programlarını Değerlendirme

Eğitim programlarının tümüyle etkinliğini ölçerken, eğitim programının yararlarını ve maliyetini de hesaba katmaya ihtiyaç vardır. Değerlendirme eğitim programlarından önce, eğitim sırasında ve sonrasında yapılmalıdır.

Eğitim programlarının değerlendirilmesi, eğitim sırasında ve eğitim tamamlandıktan sonra bir eğitim yetkilisi veya ilgili müdür tarafından yapılmalıdır.¹⁵

¹³ ASARE-BEDIAKO, K, (2002): "Professional Skills in Human Resource Management Kasbed Ltd". , Accra, Ghana

¹⁴ ZACCARELLI, H. E, (2000): " Improving Employee Performance: Effective Training" Kogan., London, UK

¹⁵GOMEZ-MEJIA, R. ,(2007): "Managing Human Resources", 2nd edition, Pearson Education., New Jersey, USA

Eğitim birçok Şekilde değerlendirilebilir. Eğitime katılan personele anket uygulanarak, geri dönüş yapılması istenebilir. Pratik durumlarda öğrendikleri yetenek, bilgi ve becerileri uygulayabilecekleri örnek olay çalışmaları yapılabilir.

2.1.6. Eğitim Programı Türleri

Eğitim türleri, Şirkette alışan personelin pozisyonuna, eğitim seviyesine, amaçlarına bağlı olarak seçilmelidir. Bunlardan bazıları iş başında eğitim ve iş dışında eğitimidir.¹⁶

İş Başında Eğitim: Çalışanlara içinde gerekli olan yeteneklerini, bilgi ve becerilerini, tutum, davranış ve deneyimlerini geliştirmede yardımcı olarak, işe başladıklarında çalışanların nasıl hareket edeceğini ğretir. Kurumlarda alışan görevlilere, günlük çalışma saatleri içinde, görevin ya da işin edimli olarak yapıldığı yerde ya da öğretmenin birim içindeki görev yerinde, kimi zaman bireysel kimi zaman da kümeler halinde uygulanan eğitimidir. Bunlar; işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, yetki verme yoluyla eğitim, formen aracılığıyla eğitim, rotasyon eğitimi, grup çalışmalarına katılım yoluyla eğitim, yönetici gözetiminde eđitim¹⁷

İş Dışında Eğitim: İş dışında hizmet içi eğitim, kurum veya işletme dışında yapılan, personelin her zamanki iş ortamının dışında eğitilmesi çalışmalarıdır. Buna göre; kişinin işletme içinde veya dışında, iş ortamından farklı bir yerde katıldığı eğitimlere iş dışı eğitim yöntemleri denilmektedir. Bunlar; konferans, seminer, kurslar, t grup (duyarlılık eğitimi), örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, işletme oyunu yöntemidir.¹⁸

¹⁶APPIAH, Benedicta, (2010): " The Impact Of Training On Employee Performance: A Case Study Of Hfc Bank (Ghana) Ltmited", Ashesi University College, In partial fulfilment of the requirements for the award of Bachelor of Science in Business Administration

¹⁷<http://www.nedirnedemek.com>, (17.10.2012)

¹⁸DİNDAR, Hatice, (2008): "Eğiticilerin Eğitiminde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Belirleme Hazır Giyim Sektörü rneği", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Giyim Endüstrisi Ve Giyim Sanatları Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, Ankara

2.2. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE ORYANTASYON (İŞE ALIŞTIRMA) EĞİTİMİ

2.2.1. Oryantasyon Kavramının Tanımı, Önemi ve Amaçları

Fransızca “orientation” kelimesinden Türkçeye uyarlanmış olan oryantasyon kelimesi “Yönelme; çevre şartlarına uydurma veya uyma, alışma; yeni bir çevreye alıştırmaya programı”¹⁹ anlamına gelmektedir. İşletmeler açısından oryantasyon programının konusunu işe yeni başlayan çalışanların işletme kültürüne ve işe kısa sürede uyum sağlaması için gerçekleştirilen faaliyetler oluşturur.²⁰ Başka bir deyişle oryantasyon eğitimi, “işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitim”dir. Oryantasyon eğitimi ile işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yoluyla yeni çalışanın işe ve işletmeye uyumunun en kısa zamanda sağlanması amaçlanmaktadır.²¹

Oryantasyon eğitiminin süresi, iki hafta ile altı ay arasında değişebilir. Birçok kurumda 1-2 gün süren oryantasyon eğitimi, bazı yerleşmiş kurumlarda her çalışan düzeyi için en az 10-15 gün süren eğitimler halindedir. Bunların dışında kalan bazı kuruluşlarda ise net bir oryantasyon eğitimi yoktur. Ancak bölüm yöneticisinin yönlendirmesi ve yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşime girerek öğrenmesi söz konusudur.²²

İşletmeler “kurum kültürü”, “biz bilinci”, işletmeye yeni katılan çalışanlara “oryantasyon” eğitimi, “ürün bilgisi” ve işin yapılışında gerekli

¹⁹Yabancı Kelimelere Karşılıklar, membres. lycos. fr /pehlivanoglu/Yükleme yabancı%20kelimelere%20karşiliklar.pdf , (28.06.05)

²⁰TÜRK,K. Ümit “Kariyer Planlama”, [www.ytukvk.org.tr](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyer_planlama#_Toc536647909) /arsiv/makaletop.php?makale=kariyer_planlama#_Toc536647909, (28.06.05)

²¹ÖZDEMİR, Nurdan “İşe Alıştırmaya (Oryantasyon) Eğitimi”, www.okyanusbilgiambari.com/Insan_Kaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf,(10.08.06)

²²FINDIKÇI, İlhami, (2003): “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Baskı, Alfa Yayınları: 619, ss.244, 245

“teknik eğitimleri” kendileri verebilirler; bunun dışında kalan eğitim türleri dışardan dış kaynaklama (outsourc) yoluyla gerçekleştirilmelidir. Çünkü günlük iş ortamında ast – üst olarak sürekli karşı karşıya olan kişilerin aynı zamanda eğitimi rolüyle çalışanların karşısına çıkması rahatsız edici olabilir ve en önemlisi eğitimin inandırıcılığını da azaltıcıdır.²³

Personel seçimi sürecinin tüm aşamalarını tamamladıktan sonra en uygun çalışan seçilmiş olabilir. Ancak, işe kabul edilen kişinin görevini tamamen bildiğini, işini tam olarak başarı ile yürüteceği kabul edilemez. Özellikle yeni mezun olmuş, ilk defa iş hayatına girmiş bireylerde uyum gösterme süreci daha uzun olabilmektedir.

Araştırmalara göre yeni mezun olmuş bireylerde bazı konularda yetersizlikler olduğu tespit edilmiştir. Bu konular birey ve gruplar arası ilişki kurma ve işbirliği sağlama; ücret sistemi, işçi-işveren, amir-memur ilişkilerini düzenleme; sosyal alanlarda yetişenler için sosyal ve hukuk bilgilerini uygulama; teknik alanlarda yetişenler için fen ve matematik bilgilerini uygulama; okuma yazma ve araştırmaya karşı ilgi duyma ve alışkanlık kazanma; yararlı olma istemi, hizmet aşkı, dinamizm ve heyecan taşıma; göreve karşı yeterince ilgi duyma, işin değerini verme ve önemseme; sorumluluk duygusu ve olumlu görüş ile düşüncü geliştirmedir.²⁴

Yeni çalışan oryantasyonu, genellikle ihmal edilen önemli bir personel fonksiyonudur. İşe alım seçim sürecinde dikkatli bir biçimde incelenen ve elenen adaylar, işe alındıklarında genellikle “yüzeysel bir ilgi” görürler. Hâlbuki çoğu insan işteki ilk gününü uzun süre unutmaz. İlk izlenimler ve bilgiler daha sonraki dönemde iş ve işletmeye yönelik tavırları etkileyici niteliktedir. Horst Schulze’un söylediği gibi “ Bir eleman hiçbir zaman işteki ilk

²³DEVELİ, Uğur “Hermes Yönetim Danışmanlık”, <http://www.btinsan.com/411/07.asp>, (10.08.06)

²⁴İŞÇİ, Emre “Oryantasyon Eğitimi”, <http://www.hastanederjisi.com/sayi20/busayida32.asp>, (10.08.06)

gününden daha hevesli, yönlendirilmeye ve öğrenmeye daha açık değildir.” Gerçekten de henüz olumsuz deneyimlerle karşılaşmamış ve çalışmaya istekli çalışanların yönlendirilmesi daha kolaydır.

Yönetim tıpkı müşterilere nasıl davranılmasını belirlediği gibi iç müşteriler olan çalışanlara da işletmedeki ilk günlerinde nasıl davranılması gerektiğini belirlemelidir. Çünkü çalışanın kişisel deneyimlerine dayandırıldığında, oryantasyon “takımla bütünleşmiş olmaya dair anıları” çağrıştırabileceği gibi “şaşkınlık, bunalma veya ani korku gibi tatsız anıları” da hatırlatabilir.²⁵

Yeni çalışan için işletmede ilk yıl “bunalımlı” bir yıldır.²⁶ Yeni çalışanın yaşadığı durum, okula yeni başlayan çocuğun okulun ilk gününde yaşadıklarına benzerdir. Yeni insanlar, tamamıyla farklı bir çevre ve kabul edilip edilmeme endişesi vardır.²⁷ İyi bir iş başarısı göstermeye istekli yeni çalışanların daha ilk başta hayal kırıklığı ve moral bozukluğu yaşamaları işletme için kısa sürede telafi edilemeyecek kayıplara yol açabilir.²⁸ Son derece hassas olan bu geçiş sürecinin yönetimi, yeni çalışanın işletmeye kazandırılmasında önemli bir role sahiptir.

Yeni çalışan oryantasyonu hakkında en çok karşılaşılan şikâyetler arasında bunalma veya yeni çalışanın “batmaya veya yüzmeye” bırakılması vardır.²⁹ Oysa oryantasyon doğru bir biçimde gerçekleştirilebilirse,

²⁵R WESTWOOD, ROBERTA L.,JOHNSON, Leanne:“The Route to Online Orientation”,www.westwooddynamics.com/all_about_orientation/article_theroute_to_online_orientation.htm<http://195.87.241.16/fritolayakademi/eoryantasyon/sehir.htm>, (10.08.06)

²⁶ALDEMİR, C, ATAOL, A. ve BUDAK, G.(2001):”İnsan Kaynakları Yönetimi”, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir.

²⁷TRUESDELL, William H. “New Employee Orientation: Starting Off On the Right Foot”,www.managementadvantage.com/products/free-ee2.htm, (03.05.2012)

²⁸AŞKUN, Olcay Bige; “İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:21, 2004, s.91

²⁹BROWN, Judith “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”,<http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&>, (03.05.2012)

- Yeni çalışana işletme kural ve uygulamaları hakkında ihtiyaç duyacağı bilgileri sağlayarak işini daha iyi gerçekleştirmesine,

- Yeni çalışanın ilk gün korkuları (first day jitters) ve gerçeklik şokunun (reality shock) azaltılmasına yardım eder. (gerçeklik şoku, yeni çalışanın yeni işinden ne beklediği ile yeni işte karşılaştığı gerçeklikler arasındaki farktır.)

Oryantasyon eğitiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Yeni çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak.³⁰

Yeni çalışanlar için birçok sosyalizasyon stratejisi mevcuttur. Bunlar arasında formal bir yaklaşım olarak yapılandırılmış yeni çalışan oryantasyon süreci de bulunur. Burada organizasyon bir çalışma grubu, departman, şube veya bir şirket veya işletmenin tümü veya birleşimi olabilir. Sosyalizasyon kavramı ile organizasyon ve onun bölümleri tarafından yapılması beklenen geçerli tavır, standart, değer ve davranış kalıplarının tüm çalışanlara benimsetilmesi şeklinde işleyen sürekli bir süreç kastedilmektedir. Bir diğer deyişle kurumsal sosyalizasyon, kuruma yeni katılan veya kurum içerisinde farklı bir göreve alınan çalışanın kendisinden beklenen tutum, davranış ve değerleri öğrendiği bir süreçtir.³¹

- 2.Yeni çalışanın kendine güven kazanmasını ve gerginliklerinin azalmasını sağlamak.³² Amacına uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmış bir oryantasyon eğitimi, yeni çalışanın bilinmeyen bir ortama girmekten kaynaklanan endişesinin azalmasına, yeni çalışanın davranış ve tavırlarını

³⁰ÖZDEMİR, Nurdan, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi”, www.okyanusbilgiambari.com/İnsan Kaynakları/eğitim /oryantasyon.pdf. (10.08.06)

³¹Hastane Yönetimi Eğitimi Referans Notları, hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/hasyonegt.pdf, (16.08.06)

³²UÇKUN, Gazi; LATİF, Hasan (2002): “Oryantasyon Eğitiminin İçeriği, Binek Otomotiv Sektörü Örneği”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 13/41, s.38

yönlendirmesine, yeni çalışanın “keşfetme stresi” yaşamak zorunda kalmamasına yardım eder.³³

3.Başlangıç maliyetlerini ve işgücü devir oranını azaltmak. Amacına uygun bir oryantasyon eğitimi, çalışanın öğrenme hızını artırarak işi öğrenme ile ilgili maliyetleri azaltır. Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, organizasyonun çalışana değer verdiğinin de bir göstergesi olduğundan işgücü devir oranını azaltacaktır.³⁴ İşletmeden ayrılan bir çalışanın işletme için oluşturacağı maliyetin kapsamında yeni elemanın işe alınma sürecindeki ilan ve işe alım masrafları, oryantasyon eğitimi masrafı, uyum sürecindeki performans düşüklüğü, eski çalışana sadık müşterilerin kaybı sayılabilir.³⁵

4.Etkili bir oryantasyonun işgücü devir oranı ve verimlilik üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu konuda yapılan araştırmalardan adı geçen iki çalışmanın sonuçları şu şekildedir:³⁶ Corning Glass Works araştırması, yapılandırılmış bir oryantasyon eğitim programına tabi tutulan yeni çalışanların % 69 unun, oryantasyona tabi tutulmayanlara oranla izleyen 3 yılda şirkette kalma olasılığının daha fazla olduğunu göstermiştir. Texas Instruments araştırması ise organizasyon ve işe dikkatli bir biçimde uyumlu hale getirilen çalışanların, uyumlu hale getirilmeyenlere göre tam verimliliğe 2 ay sonra ulaştığını göstermiştir.

5. Yeni çalışanların belirsizlik ve bilgisizlikten doğabilecek şikâyetlerini önlemek. Yeni çalışanlar belli bir oryantasyon eğitimine tabi tutulmadıkları

³³BROWN, Judith “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”, <http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&>, (03.05.2012)

³⁴BROWN, Judith “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”, <http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&>, (03.05.2012)

³⁵“Otel İşletmelerinde Eğitim Departmanları”, <http://www.iskenderun.gov.tr/ABProje/256,1>, OTEL İŞLETMELERİNDE EĞİTİM DEPARTMANLARI, (10.08.06).

³⁶WESTWOOD, Roberta L.,JOHNSON, Leanne:“The Route to Online Orientation”,www.westwoodynamics.com/all_about_orientation/article_theroute_to_onlne_orientation.htm<http://195.87.241.16/fritolayakademi/eoryantasyon/sehir.htm>, (10.08.06)

takdirde işletme ve işe ait bilgilere deneme – yanılma yoluyla ulaşmaya çalışacaklardır. Bu durumda çalışanların hata yapmaları olasıdır. Yine bilgisizlikten doğan nedenlerle çalışanlar işletme kurallarını çığneyebilirler ve işletme içi huzurun tehdidi söz konusu olabilir. Dolayısıyla yeni çalışanlar daha ilk başta oryantasyon eğitimine tabi tutularak belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanabilecek sorun ve şikâyetler engellenmiş olacaktır.

6. Yeni çalışanların gerçek iş beklentileri geliştirmesine, olumlu tavırla sergilemesine ve iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olmak.³⁷ Etkili bir sosyalizasyon süreci genellikle yeni çalışanların bazı temel tavır ve inançlarını değiştirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum organizasyon uygulamalarına itaat etmeden ziyade organizasyona içsel bir bağlılık aracı haline getirilebilir. ABD’de “yeni işgören neyi bilmek ihtiyacındadır?” sorusunu cevaplandırmaya yönelik bir araştırmaya göre yeni işgören genellikle şu hususlarda bilgilendirilmeye ihtiyaç duymaktadır:³⁸ “İşgörenin rutin günlük iş yaşantısı, işgörene sağlanan çeşitli çıkar ve hizmetler, işgören politikaları, iş güvenliği, işletme ve faaliyetleri, işletmenin mal ve hizmetleri, işletmenin politikası ve geçmişi”.

2.2.2. Oryantasyon Eğitimi Planlaması

Oryantasyon sürecine oryantasyonu planlayarak başlamak, oryantasyonu tutarlılığını ve başarısını arttıracaktır. Oryantasyon planlaması yapılırken aşağıdaki planlama soruları üzerinde düşünmek, insan kaynakları uzmanları ve hat yöneticilerine yol gösterebilir:³⁹

³⁷BROWN, Judith “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”, <http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&>, (03.05.2012)

³⁸AŞKUN, Olcay Bilge (2004):“İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:21

³⁹BROWN, Judith “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”, <http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102b.htm?once=true&> (23.02.05)

1. Yeni çalışanlar, iş ortamı hakkında onları rahatlatacak yapılacak hangi şeyleri bilmeye ihtiyaç duyarlar?
2. İlk gün yeni çalışan üzerinde hangi izlenim ve etkiye sahip olmak istersiniz?
3. Çalışanların ikinci gün hatalardan kaçınmaları için ilk gün hangi anahtar politika ve prosedürlerin farkında olmalıdırlar?
4. Yeni çalışanların iş arkadaşlarını bunalmadan tanımaya başlamaları için hangi özel şeyleri yapabilirsiniz?
5. İlk iş günü sonunda, yeni çalışanın ailesiyle paylaşacağı, hangi pozitif deneyimi sağlayabilirsiniz?
6. Yeni çalışanın yöneticisine ilk gün yeni çalışanla kişisel olarak ilgilenme ve yeni çalışanın iş takımı için önemli bir kazanç olduğunu açık bir mesajla iletmesinde nasıl yardım edebilirsiniz?

Bir başka kaynağa göre oryantasyon eğitiminde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:⁴⁰ Oryantasyon eğitimine en önemli bilgiyle başlanmalıdır. Oryantasyon eğitim programı hem insana hem de prosedür ve işlere önem vermelidir. Çalışanların, insanların sosyal ortamda ve iş ortamında nasıl davrandıklarını görebilmeleri sağlanmalıdır. Çünkü oryantasyon aynı zamanda sosyalizasyonun bir parçasıdır. Yeni çalışan kendinden daha deneyimli, deneyimlerini paylaşmayı seven ve kişilerarası iletişimi iyi bir çalışanla iş arkadaşı yapılmalıdır. Yeni çalışandan her şeyi bir anda kavraması beklenmemeli ve acele edilmemelidir. Bu nedenle yeni çalışan ihtiyacı olan bilgiler ve tanınması gereken iş arkadaşlarıyla kontrollü bir şekilde tanıştırılmalıdır.

Aşağıda oryantasyon eğitimi planlaması ile ilgili olarak bir işe alıştırma (oryantasyon) planı örneğine yer verilmiştir:

⁴⁰KOCABACAK, Ayşe (2006): "İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama"; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya

Tablo 1. İşe Alıştırma Planı

| İŞE ALIŞTIRMA PLANI |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İŞGÖREN ADI VE SOYADI: |
| ÜNVANI: |
| İŞE BAŞLAMA TARİHİ: |
| YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAYA HAZIRLANMAK |
| Onun yaş, cinsiyet, deneyim, öğrenim ve eğitim gibi özellikleri ile iş hakkındaki bilgilerini göden geçiriniz. |
| İş tanımlarını hazır bulundurunuz. |
| İş yerini düzenleyiniz, araç ve gereçleri hazırlayınız. |
| YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAK |
| Ona güler yüzle “ hoş geldiniz” deyiniz. |
| Ona olan ihtiyacınızdan bahsediniz. |
| YENİ İŞGÖRENE KARŞI GERÇEK İLGİ GÖSTERMEK |
| Ona ev ve ulaşım durumunu sorunuz. |
| Avansa ihtiyacı olup olmadığını sorunuz. |
| İŞLETMEYLE İLGİLİ BİLGİ VERMEK |
| İşletmenin ana hedeflerini ve felsefesini anlatınız. |
| Politikalarını açıklayınız. |
| İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili bilgi veriniz. |
| YENİ İŞGÖRENİN ÇALIŞACAĞI BİRİMİN İŞLEVLERİNİ ANLATMAK |
| Birimde ifa edilen görevleri anlatınız. |
| İşgörenin pozisyonunu belirtiniz. |
| Kimden emir alacağını ve kimlere emir vereceğini açıklayınız. |
| ÇALIŞMA KURALLARINI BİLDİRMEK |
| İşe geliş ve işten ayrılış saatlerini bildiriniz. |
| Dinlenme ve yemek saatlerini belirtiniz. |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| İş güvenliği kurallarını ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağını açıklayınız. |
| İzin alma usulünü anlatınız. |
| Telefondan yararlanma biçimini söyleyiniz. |

Kaynak: GEYLAN, Ramazan, (2004): "İnsan Kaynakları Yönetimi" Açık Öğretim Kitabı, Uzaktan Eğitim Tasarım Birimi, Eskişehir

Oryantasyon güçlü bir araç olma potansiyeline sahip iken, genellikle katkısı sözü edilen politika ve prosedür iletişimleri serisinin ötesinde gözden kaçırılmaktadır.⁴¹ Oryantasyon programlarının titizlikle planlanması çok önemlidir. Titizlikle hazırlanmış bir oryantasyon programı, ister 1 gün ister 6 ay sürsün, sadece çalışanların işletmede tutulması değil verimlilikleri konusunda da yardımcı olacaktır. İyi oryantasyon programına sahip organizasyonlar;

- Yeni çalışanlarının hızını artırır,
- Çalışanların ne yapacağı ile organizasyon ihtiyaçları için neler yapabilecekleri arasında daha iyi eşleştirme yapar,
- Daha düşük işgücü devir oranına sahiptirler.⁴²

Amerika'da 1985, 1988, 1990 ve 1993 yıllarında "The Training Clinic of Seal Beach" tarafından 300 işletmede gerçekleştirilen anketler sonucunda başarılı oryantasyon programlarının ortak noktaları aşağıdaki gibi belirtilmiştir:⁴³

⁴¹WESTWOOD, Roberta L.,JOHNSON, Leanne:"The Route to Online Orientation",www.westwooddynamics.com/all_about_orientation/article_theroute_to_online_orientation.htmhttp://195.87.241.16/fritolayakademi/eoryantasyon/sehir.htm, (10.08.06)

⁴²BROWN Judith, "Employee Orientation: Keeping New Employees on Board",http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&, (23.02.05)

⁴³MÜMİNOĞLU, Melih "Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri", www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092, (12.07.05)

1. İlk çalışma gününün sıcak, güven verici bir atmosferde geçmesi ve yeni çalışanın basitte olsa bir ödev / görevi yerine getirerek kendini faydalı hissetmesinin sağlanması
2. İnsan kaynakları bölümü ile yöneticinin oryantasyon programı sorumluluğu paylaşımının önceden belirlenmesi.
3. Oryantasyonda “şirket kültürünün” paylaşılması.
4. Oryantasyon programının oryantasyona katılanlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve performans sonuçlarının izlenmesi.

2.2.3. Oryantasyon Eğitiminin İçeriği

İnsan kaynakları biriminin vereceği oryantasyon şu bilgileri içermelidir:⁴⁴

- Kurumun tarihçesi (kimler tarafından, nerede, ne zaman, hangi amaçla kurulduğu)
- Şirket misyonu, vizyonu, amaçları ve değerleri
- Kurumun faaliyet alanı, varsa diğer çalıştığı alanlar, konsorsiyumlar, ortaklıklar
- İşyerinin adresi, telefon ve faks numaraları, varsa genel merkez ve şubelere ilişkin bilgiler
- Çalışma saatleri, yemek molaları varsa servis hizmetleri
- Ücret ve ikramiye bilgileri ve hangi günlerde nerelerden temin edildiği
- Uygulamada varsa fazla mesai şartları ve ücreti
- Yıllık ve günlük izinler hakkında bilgi
- Sağlık hizmetleri, varsa özel sağlık sigortasına ilişkin bilgi, anlaşmalı kurum ve hastanelerin adres ve telefonları
- Spor kulübü, dinlenme tesisi, lokal, misafirhane vs. sosyal imkanlar
- İş seyahatleri ve harcırah uygulamasına ilişkin bilgiler
- Binanın tanıtımı, birimlerin, kütüphane, arşiv, toplantı salonu, yemekhane, çay ocağı ve tuvaletlerin yerlerinin söylenmesi

⁴⁴ÖZGENÇ, Özlem Yurdanur “İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m, (10.08.06)

- Telefon sisteminin nasıl çalıştığına açıklanması
- Bina içi sözlü, yazılı, bilgisayar aracılığıyla yapılan iletişim, posta ve kurye ile evrak gönderme
- Organizasyona ait dosyalama sistemi, faks, fotokopi makinesi vs. çalışması hakkında bilgi
- Kırtasiye ve işle ilgili aletlerin temin edilme yolları
- Rakipler, taşeron firmalar ve tedarikçiler hakkında bilgiler.

Bir başka kaynağa göre uygun bir eğitim programı içeriğinde; giriş eğitimi, işyeri ile ilgili temel bilgiler, genel bilgiler, ticaret bilgileri, halkla ilişkiler ve satış bilgileri yer almalıdır. Genel bilgiler, istihdam sözleşmesi (çalışma saatleri, ödeme sistemi, yemek molası, hastalık izni, hastalık ödemesi, izin hakkı, disiplin kuralları); işyeri olanakları (personel vestiyerinin varlığı ve düzenli kullanımı, dolaplı oda, yemek odası, dinlenme ve ilkyardım odası, dinlenme bahçesi, müşterilere sunulan olanak ve alanlarda personele kısıtlama getirilmesi konusu); güvenlik (yangın önlemleri, sigara içme düzenlemeleri, yangın tatbikatı, yangın çıkışları, yangında harekete geçme); kaza önleme (demirbaş eşya, makine ve elektrik tertibatının kullanımında dikkatli olma, çalışma alanlarındaki engellerin varlığı, ağır eşyaların kaldırılması ve taşınması); görünüm(çalışanın kendine özen göstermesi, davranış tavır ve hareketler, iş elbisesi, üniforma, koruyucu kıyafet vb. bulundurulması ve kullanılması); güvenlik(kişisel eşyalar korunması, kayıp eşyalar, personel paketleri, personel girişi); yan ödemeler (bahşiş, indirimler, zarar görmüş 2.el veya ürünlerdeki indirimler, tedarikçi numuneleri, artan materyaller, kuaförlük olanakları, çamaşır makinesi gibi işletmenin sahip olduğu bazı araç gereçlerin çalışanın kullanımına sunulması, mesai saatleri, daha ileri eğitim olanakları, kulüp-dernek-kütüphane gibi sosyal faaliyetler); halkla ilişkiler; ticari bilgi(Stok tanımlanması, harf ve şekil kodlarının açıklanması, ürünün stokta kalma süresinin bilinmesi, ürünün fiyatının bilinmesi, aynı-benzer ürünlerin diğer mağazalardaki fiyatının bilinmesi, ürünün renk ve ölçülerinin, stoktaki miktarının veya sipariş halinde ne kadar

sürede teslim edilebileceğinin bilinmesi, ürünün stok tipinin bilinmesi, ürünün yapıldığı maddelerin tanınması, ürün fiyatının gerekçeleri ile ispat edilmesi, ürünün kendine has özelliklerinin ve kullanımının bilinmesi).

2.2.4. Oryantasyon Eğitimi Süreci

Üç ila altı hafta içinde, çalışan “şirketin tarihi, felsefesi, kültürü, amaç ve vizyonu hakkında bilgilendirmenin yapılacağı örgüt düzeyinde oryantasyon eğitimine” katılmalıdır.⁴⁵ Oryantasyon eğitimi süreci genel olarak dört temel faaliyeti içermektedir. Bunlar, yeni çalışanın gerek iş arkadaşları ve gerekse yöneticileriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmesini sağlama (benimsetme), kendisine verilen işi başarması için görevlerini öğretme (yeterlik), örgütteki rolünü ve bu rolle ilişkili olarak formal ya da informal gruplardaki rollerini belirginleştirme (rol tanımı), yeni çalışanın görev ve rolünün gereklerini yerine getirmedeki gelişmeleri takip etme ve değerlendirmedir.(değerlendirmenin uygunluğu)⁴⁶Bu konuya ilişkin olarak bir diğer kaynağa göre bu dört temel faaliyet ve uygulanış amaçları şu şekildedir: ⁴⁷

Yeni çalışanın çalışma arkadaşlarına uyumu ve yeni çalışana çalışma ortamının benimsetilmesi, yeni çalışanın ilk çalışmasını bir grup içinde yapmasını sağlamak hem grup arkadaşlarıyla tanışmasını sağlayacak, hem de sorumluluk paylaşımı ile arkadaşlarının güvenini kazanma imkânına sahip olacaktır. Mutfak, banyo ve çalışma odaları gibi ortak kullanım mekânlarının tanıtılması asimilasyon dönemini kolaylaştıracaktır.

Yeni çalışana alacağı görevin niteliğinin ve kendinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi işletmenin yeni çalışandan çalışmasında neleri beklediğini

⁴⁵LAWSON, S. A; A. A (2002): “The new employee orientation training. American Society for Training and Development”, A A ASTD Trainer Workshop Series

⁴⁶TÜRK, K. Ümit “Kariyer Planlama”, [www.ytukvk.org.tr /arsiv/makaletop.php?makalekariyerplanlama#_Toc536647909](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makalekariyerplanlama#_Toc536647909), (28.06.05)

⁴⁷“İşe Başlama ve Oryantasyon Programları”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=48>,(03.12.2003)

bütün detayları ile anlatması gereklidir. Çünkü yeni çalışan ilk dönemde bunları sormaya çekinebilir ve bu konuda yetersiz bilgi ile çalışması daha verimli olmasını engelleyecektir.

Yeni çalışana verilen görevi başarabilecek bilgi ve becerisi olduğuna dair moral verilmeli, yeni çalışana bulunduğu iş ve pozisyonu hak ettiği ve sahip olduğu bilgi ve becerilerin bu iş ve pozisyonun gerektirdiklerini gerçekleştirmeye yeterli olduğunun altı çizilmelidir. Bu şekilde yeni çalışanın kendine güveninin artması ve daha verimli çalışması sağlanabilir.

Yeni çalışana işletme kültürü ve kurallarının net bir biçimde anlatılması işletmede geçerli kuralların yeni çalışana anlatılarak bilgilendirilmenin sağlanması yeni çalışanın daha özgür hareket etmesine yardım eder. Çünkü yeni çalışan işletme kurallarını tam olarak bilmediği takdirde kendini bir kısıtlanma ve baskı altında hissedecek, rahat hareket edemediği gibi rahat da çalışamayacaktır. Oryantasyon programları iki ayrı bölümde incelenebilir:⁴⁸

1. Bilgilendirme Süreci: İşletmenin tanıtılması, yöneticilerin tanıtılması, departmanın / işin tanıtılması, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması, ofis / çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması, elektronik araçların kullanımının tanıtılmasını kapsar ve yaklaşık 1 ile 3 gün sürer.

2. İşe Alıştırma Süreci: Teknik, yönetsel vb. detaylı iş eğitimleri, pratik uygulamalar (üretim bantlarının detaylı anlatılması gibi), sosyal aktiviteler (tüm departmanın yeni çalışanla öğle yemeği yemesi), yönetici koçluğundan faydalanmayı kapsar ve yaklaşık 15 gün ile 3 ay arasındaki bir süreçtir.

⁴⁸MÜMİNOĞLU, Melih "Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni ÇalışanlarınBeklentileri", www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092 (12.07.05).

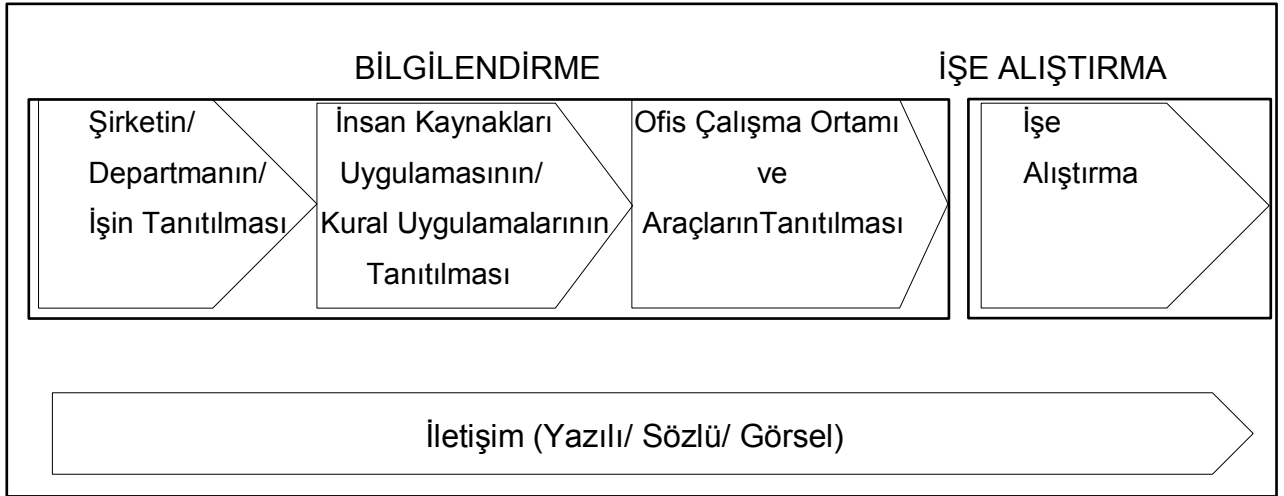
Genel olarak oryantasyon eğitimi yeni çalışanlara, üç tür bilgiyi aktarmaktadır. Bunlar: günlük iş programı hakkında genel bilgiler; organizasyonun tarihi, amaçları, faaliyetleri, ürün ve hizmetleri, çalışanın işinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarına nasıl katkıda bulunduğu bir özeti; detaylı bir sunum, örneğin, organizasyonun politikaları, iş kuralları, çalışan menfaatleri vb.nin yer aldığı bir broşür.

Bir diğer kaynağa göre dört aşamalı bir oryantasyon sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilir: Hazırlık dönemi, sunuş, deneme süreci ve kontrolden oluşur.

Hazırlık döneminde oryantasyon amaçları tanımlanarak, gerekli araç ve gereç hazırlanır; oryantasyon eğitimi için mekan ayarlanır ve mevcut çalışanlar bilgilendirilir. Oryantasyon eğitimi sunuş aşamasında gerçekleştirilir ve sonrasında oryantasyon eğitime tabi tutulan çalışanların yeterli derecede bilgilenip bilgilenmediğinin anlaşılması için deneme sürecine geçilir. Bu süreçte oryantasyon eğitime tabi tutulan çalışanlardan verilen göreve ilişkin bilgi ve açıklama istenir; hata yapmaları durumunda olumlu bir yaklaşımla bu hatalar düzeltilir; sabırlı bir biçimde çalışanın işi gerçekleştirmede ilerlemesi izlenir ve nihayetinde yeni çalışan kendisine verilen işleri tek başına yapabilecek duruma gelir. Kontrol aşamasında artık işleri tek başına gerçekleştirme sorumluluğunu alan yeni çalışanın gerektiğinde sorularını kimin yanıtlayacağı belirlenmeli, belirli aralıklarla yaptığı işler kontrol edilmelidir.⁴⁹

⁴⁹ÖZDEMİR, Nurdan, "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi", www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/eğitim/oryantasyon.pdf. (10.08.06)

Şekil 1. İşe Alıştırma Sürecinde Bilgilendirme

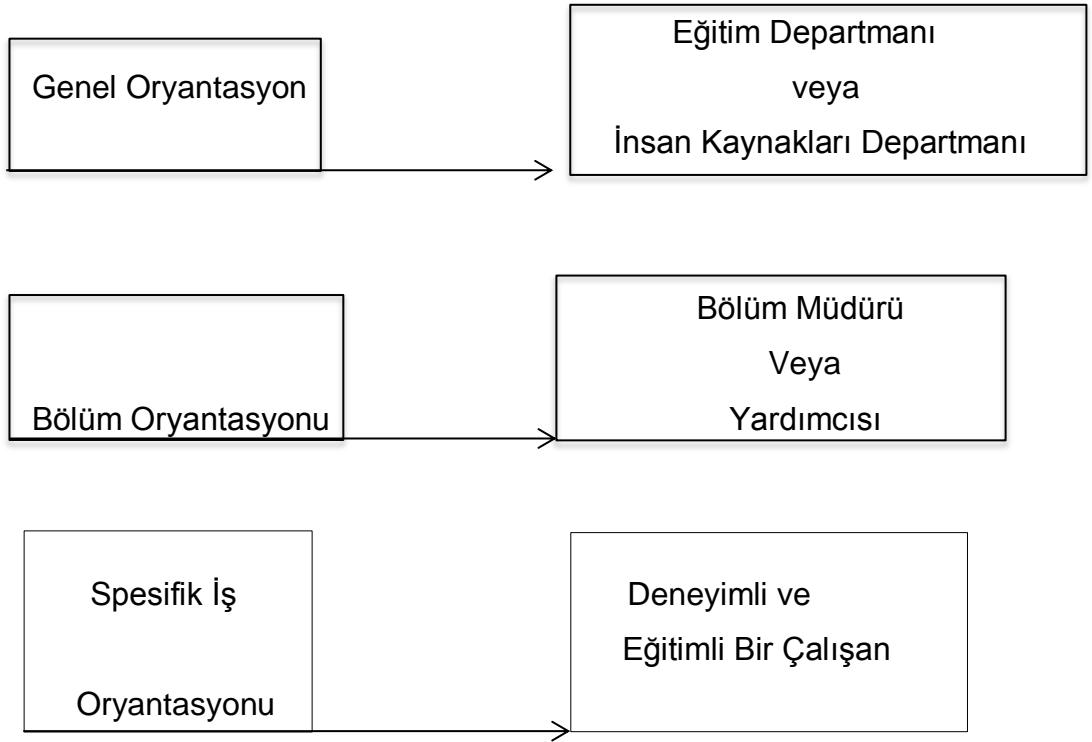


Kaynak: Melih Müminoğlu, “Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri”, [www.insankaynaklari.com /cn/ContentBody.asp?BodyID=3092](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092), (12.07.05).

Oryantasyon süreci, genellikle üç adımdan oluşur. Farklı gruplar tarafından yürütülen bir genel oryantasyon, bir bölüm oryantasyonu ve spesifik iş oryantasyonu. Bu adımların sorumluluğu ise genellikle şu şekilde dağılmaktadır. Genel oryantasyon, eğitim departmanı veya insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir. Bölüm oryantasyonu, bölüm müdürü veya yardımcısı tarafından yürütülür. Spesifik iş oryantasyonu veya meslek oryantasyonu işe yeni çalışandan daha deneyimli ve eğitilmiş bir çalışan tarafından yürütülür.⁵⁰

⁵⁰BELILOS, Claire “Conducting Effective Employee Orientations- Orientations are performance trend setters”,<http://www.hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html>, (23.03.05)

Şekil 2: Oryantasyon Süreci



Kaynak: Melih Müminoğlu, “Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri”, [www.insankaynaklari.com /cn/ContentBody.asp?Body ID=3092](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?Body_ID=3092), (12.07.05) kaynağındaki bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yeni çalışanların genel oryantasyona ilgisini çekebilecek kurallar aşağıdaki gibidir:⁵¹

1. Yeni çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak: Yeni çalışanın işletmedeki ilk günü, bir çocuğun okuldaki ilk günü gibidir. Yani yeni çalışan için, içinde bulunduğu ortam, birçok yeni kişinin olduğu tamamıyla farklı ve korkutucu bir yerdir. Dolayısıyla yeni çalışan bu yeni ortamda kabul edilip

⁵¹BELILOS, Claire “Conducting Effective Employee Orientations- Orientations are performance trend setters”,<http://www.hrinfo.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html>, (23.03.05)

edilmeme endişesi ile karşı karşıyadır. İşverenler bu durumda oluşturacakları anlayışlı bir ortam ile bu geçiş sürecini kolaylaştırabilirler.

2. Yeni çalışanlara çalışan el kitabını okumaları için yeterli zaman tanımak: Genellikle çalışan el kitabı, işletme ve çalışanla ilgili bilgilerden oluşan bir kitapçıktır. Çalışanların kavrama kapasiteleri ve algılama düzeyleri göz önünde bulundurularak, çalışan el kitabını hemen okuyup bitirmeleri ve anlamaları beklenmemelidir. Bunun yerine çalışanlara el kitabını okumaları ve ilgili kuralları özümseyebilmeleri için yeterli zaman dilimi tanınmalıdır.

3. Yeni çalışanların açık uçlu sorularla birlikte kendilerini tanıtmalarına yeterli zaman ayırmak: Çalışanın kendini rahat hissetmesini ve ifade etmesini sağlayacak konuşma ortamının oluşturulması önemlidir. Yeni çalışandan sadece formal sürecin işlemlerini sağlayacak bilgiler alınmamalı, bunun yanı sıra çalışanın kendi kendini ifade etmesini kolaylaştırmak için kendisinden, ailesinden bahsedebileceği uygun bir sohbet ortamı oluşturulabilmelidir. Böylece yeni çalışanın yabancılik hissetmesi engellenebilir.⁵²

4. Organizasyon şeması, yönetim takımının fotoğraflarının bulunduğu büyük bir pano bulundurarak yeni çalışanların yönetimin nasıl gerçekleştirildiğini anlamalarını sağlamak: Böylece yeni çalışanlar, işletmeyi parça parça çözmek yerine büyük resmi zihinlerinde canlandırabileceklerdir.

5. Müşteriler, tedarikçiler ve organizasyonu etkileyen tüm grupları içeren iş ve iletişim akışını gösteren başka bir pano bulundurarak faaliyetleri anlamalarını sağlamak: Organizasyon şemasının yanı sıra büyük resmi daha iyi kavrayabilmeleri için, organizasyon dışındaki organizasyonu etkileyen müşteriler, tedarikçiler ve diğer grupların organizasyonla ilişkisinin basit bir biçimde resimlerle anlatılması da faydalı olacaktır.

⁵²KOCABACAK, Ayşe, (2006): "İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama", T. C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

6. Faaliyet halindeki departmanları bilmeleri ve görmelerini sağlamak: Söz ile ifade edilmenin dışında işletmenin sahip olduğu ve yeni çalışanın çalıştığı birimin dışındaki birimler gezilerek, yeni çalışana gösterilmelidir.

7. Korku, şüphe ve endişelerini yatıştırmak: Bu anlamda yeni çalışanın ilk günlerinde birlikte yemek yemek ve sohbet etmek önerilebilir.

8. Yeni çalışanlar arasında arkadaşlığı teşvik etmek: Birden fazla yeni çalışanın işe alındığı durumlarda gerek yeni çalışanların mevcut çalışanlarla tanıştırılması, gerekse yeni çalışanlar arasında arkadaşlıklar kurulması oldukça önemlidir. Yeni çalışanların "aynı dönemde işe başlama, aynı bölümde işe başlama" vb. nedenlerle çabuk arkadaşlıklar kurması mümkündür. Burada yöneticilere düşen görev ilk dönemde gerek yeni çalışanların gerekse mevcut çalışanların bir araya gelecekleri ortamların oluşturulması (çay, kahve veya yemek molaları)ve tanıştırmalarıdır.

9. Çalışanlara saygıyı yaygınlaştırmak: İşletmedeki yatay ve dikey örgütlenme yapısı yeni çalışana anlatılmalıdır. Yeni çalışanın astları, üstleri ve kendisi ile aynı düzeydeki diğer çalışanlarla ilişkilerinde dikkat edeceği formal ve informal işyeri kuralları hakkında yeterli bilgiyi alması sağlanmalıdır.

10. Bir üst yönetimle birebir iletişim kurabilmeyi sağlamak.

11.Organizasyonun çalışanların gözlem, yorum ve eleştirilerini nasıl karşılayacağını belirtmek: Yeni çalışan herhangi bir konuda gözlem, yorum ve eleştirilerini belirttiğinde nasıl karşılanacağı hakkında korkulara sahip olabilir. Bu konuda yeni çalışan bilgilendirilerek işletmenin faydalanabileceği gözlem, yorum ve eleştirilerin yapılması teşvik edilmelidir.

12.Yeni çalışana kendi kişisel ve kariyer amaçlarını sormak, sonrasında işletme amaçlarıyla çalışan amaçlarının ortak noktalarını bularak, işletme

amaçlarını paylaşmak: İşletmeye katılan her yeni çalışan kendi kişisel amaçları ile birlikte işe başlar. Dolayısıyla çalışan için öncelikli olarak zihninde gerçekleştirmek istediği kişisel amaçları vardır. Bu noktada bu durumun bilincinde olan işletme yönetimi, çalışanın kişisel amaçlarını öğrenerek işletme amaçlarını ortaya koymalı ve her iki tarafın amaçları arasındaki ortak yönleri bularak, yeni çalışan için bir kariyer yolu oluşturmalıdır. Böylece yeni çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin hem kişisel hem de işletme amaçları doğrultusunda daha etkili ve etkin kullanılması sağlanabilir.⁵³

2.3. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI

Kasnaklı, performans kavramını, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre performans bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir.⁵⁴

Başaran ise performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.⁵⁵ Yazar ayrıca işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir.⁵⁶

Font ise performansı, bazı spesifik aktivitelerin 3E'si (ekonomi, verimlilik, etkililik) şeklinde tanımlamıştır.⁵⁷ Ona göre performans, etkili ve az maliyet arasındaki ilişkiyi açıklar(ekonomi), aynı zamanda verimlilik ve maliyet

⁵³ÇAVDAR, Hava, (2010):" İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları", Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No.1, pp. 79-93

⁵⁴KASNAKLI, Burcu. (2002): "Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını

⁵⁵BAŞARAN, İ. (2000):" Eğitim Yönetimi. Nitelikli Okul" Ankara: Feryal Matbaası

⁵⁶ ARGON, T. , EREN, A. , (2004): "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara, Nobel

⁵⁷FONT, Javier (2000):"Managing Value and Devolution: The Experience of Regional Governments in Spain", International Review of Administrative Sciences, Vol. 66, pp451-462, SAGE Publications, London

arasındaki ilişkiyi açıklar(verimlilik), diğer yandan verimlilik ve elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiyi açıklar(etkililik) .

Bir başka tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir.⁵⁸

İnsan, hem fiziksel hem de düşünsel olarak örgüte yarar sağlar ve örgütün devamı için gerekli olan başka kaynakların koordinasyonunu yapar. Örgütlerde insan kaynağının etkili kullanılabilmesi için, öncelikle, etkili bir insan kaynakları politikası oluşturulmalıdır. Bu politikalardan en önemlilerinden birisi ise “performans” ile ilgili politikalardır. Bu nedenle, “performans”, işletmeler açısından önemli bir konudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır. Başka bir deyişle, performans, işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur.

İşgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olması, işletmenin amaçlarına ulaşma derecesinin göstergesidir. İşletmeler, işgörenlerin performanslarını artırmaya önem vermeli ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmelidir. Dolayısıyla, örgütteki işgörenlerin performans düzeyini artırmayla ilgili politikalar aracılığıyla örgüt, amaçlarına daha rahat ulaşabilir.

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe ne oranda ulaşabildiğini gösterir. Bu nedenle, performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir

⁵⁸ BENLİGİRAY, S. (2004): "İnsan kaynakları yönetimi", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

işlevidir. Performans kavramının birçok değişkenden etkilenir. Örgütsel amaçlar gerçekçi değilse, amaçlar işgörene anlatılmamışsa, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüşmüyorsa, işgörenin kalitesi artırılmadan performans kavramı ileri sürülmüşse, görevlendirmelerde objektiflik yoksa örgütte öğrenen örgüt kavramı ütopya olarak ele alınıyorsa, performans kavramı akademik bir egzersiz olarak kalacaktır. Bu bakımdan, performans bir bütün olarak ele alınmalıdır, her etmen tek tek incelenmelidir.

Performans sorunlarının belirtileri şu şekildedir :

- Verimin azalması,
- İş kalitesinde düşüş olması, başka bir deyişle hatalar artar, işler gelişigüzel yapılmaya başlanır,
- İşin bitiş zamanına uyulmaması,
- Daha zor görev ve işlerden kaçılması,
- Şikâyetlerin artması,
- Azalan etkileşim ve geri çekilme eğiliminin başlaması,
- Talimatları alma ve izlemenin zorlaşması,
- Alınganlıkların artması,
- İşbirliğinin azalması,
- Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması,
- Masadan uzaklaşmanın ve devamsızlıkların artması,
- Başkalarından gelen olumsuz geribildirimlerin artması,
- İşe gelmeme ve/ya da gecikmelerin artması.

Performansı artırmak için yöneticilerin akıllarından çıkarmamaları ve sık sık tekrarlamaları gereken şeyler vardır.⁵⁹ Bunlar :

Övgü: En basit tanımıyla övgü, insanlara başardıkları için olumlu şeyler söylemektir. Herhangi biriyle ilgili övgüleriniz ne kadar çok olursa, o kişinin kendisiyle ilgili öz saygısının artmasını sağlamış olursunuz. Övgü olumlu pekiştirecektir ve pekiştirilen davranışların gerçekleşme olasılığını artırdığını herkes bilir. Bu nedenle, işgörenlerin başarıyla gerçekleştirdikleri görevlerin gerçekleşme sıklığını artırmak isteyen yöneticiler, başarıları ve çabaları övmelidirler.

Tanınma: İnsanlar, başarılarından dolayı herkes tarafından tanınmaktan hoşlanırlar. Tanınma çok farklı formlarda gerçekleşebilir. Sözel ve yazılı bir övgü, hediyeler, plakeler, övme ya da basit bir teşekkür, tanınmışlığı sağlayabilir. Örneğin örgütlerdeki işgörenlerin, yöneticilerinden yerinde bir "Teşekkür ederim." ifadesini duymaları bile etkili olabilir ve onların yöneticiler tarafından fark edildiği izlenimini güçlendirebilir.

Takdir Edilme: Özellikle önemli insanlar tarafından, örneğin işgörenlerin yöneticileri tarafından takdir edilmeleri, iş hayatına yeni bir renk ve anlam kazandırabilir. İşgörenler, takdir edilmek isterler. "Yaptıklarını takdir ediyorum." ya da "Bu örgütte yaptıklarınız başka işgörenler tarafından takdir ediliyor." gibi basit yargılar, örgüt içinde yüksek düzeyli moral ortamının oluşmasını, içsel motivasyonun ve örgüt performansının artmasını sağlar.

Takdir edilen insanlar, yerine getirdikleri görevin bir anlamının ve öneminin olduğunu bilirler. Örgüt içindeki tüm işgörenler, kendilerinin önemli olduğunu hissetmek isterler. Bu nedenle, onlara önemli oldukları hissettirilmelidir.

Telkin: Telkin, motivasyonun ve bağlılığın temelini oluşturur. Yüksek düzeyli performans gösteren örgüt oluşturmanın temel dayanağı, işgörenlerin başarı için telkin edilmesidir. Verimli performans çıktıları için ödüllerin verildiği,

⁵⁹ ÇALIK, Temel, (2003): "Performans Yönetimi ", Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

katılımın ve güçlendirmenin yoğun bir şekilde yaşandığı bir örgüt atmosferiyle işgörenler başarı için telkin edilebilirler. Yöneticiler, davranışlarıyla işgörelere model olarak bu tür örgüt oluşturabilirler.

Cesaretlendirme: İnsanlar kendilerine inanmayı istedikleri gibi, başka insanların da kendilerine inanmalarını isterler. Özellikle içten olduğu zaman, cesaretlendirme, güçlü bir liderlik özelliğidir. Yöneticiler, işgörelere yapabileceklerinin en iyisini yapmaları beklentisinde olduklarını hissettirmek durumundadırlar.⁶⁰ İşgörelere, performansını geliştirmelerine yardımcı olabilecek sözel, yazılı ve fiziksel geri dönüşler sağlamak, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir.

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir. Performans, plânlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir.⁶¹ Kısaca performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir. Performans, arzu edilen performans ve gerçek performans arasındaki boşluğu doldurmak için her zaman gereklidir.⁶²

İşgörel performansıyla ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Performans bir işgörel, bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (nitel) ölçütüdür. İşgörelerin nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklime ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması da gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması

⁶⁰VALENTINE, S., (2001) :” Man and Women Supervisor’ Job Responsibility, Satisfaction and Employee Monitoring”, Sex Roles : A Journal Of Research

⁶¹TUTAR, Hasan; ALTINÖZ, Mehmet, (2005): “Örgütsel İklimin İşgörel Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2

⁶²KHALID, Muhammad Maqsood ; (2012) : ” Proposing a Training Evaluation Strategy to Ensure Training Transfer in Public Sector Organizations in Pakistan: An exploratory Account”, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058, Vol. 2, No.1

yanında, kendisine örgütsel destek hissinin verilmesi, karara katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın (iklimin) sağlanması önem taşımaktadır.

Performans kavramının anlaşılmasında, performansı ölçütlerinin neler olduğunun bilinmesi önem taşır. Performans standartları, belirli bir iş için bir eğitim programı için hazır yapı sağlamaktadır.⁶³ İşgören performansını oluşturan örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik unsurların yanında, örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması önemlidir. Ayrıca performansın yönetsel yaklaşımlardaki değişimle birlikte, konjonktürel olarak farklılaştığını kabul etmek gerekir. Örneğin kaynakların çok sınırlı olduğu dönemlerde “tutumluluk” ve “verimlilik” önemli bir performans ölçütü iken, kriz dönemlerinde “etkinlik” daha önemli bir performans ölçütüdür. İnsan haklarıyla ilgili yaklaşımların önemli görüldüğü örgütlerde ise “kurumsal demokrasi algısı”, “açıklık”, “kurumsal güven”, “yasallık” veya “insan merkezli yönetim” önemli performans ölçütleri olarak kabul edilebilir.

2.4. İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRME

İşgören performansı değerlendirilirken, tüm çalışanların performansını ölçmede düzenli olarak kullanılan bir kontrol listesine sahip olmak çok önemlidir. İşgören performansını ölçmek için kullanılan teknikler her şirket için farklı olabilir. Bu değerlendirme tekniklerinden bazıları,⁶⁴

Hırs/ Kişisel Girişim: İşgörenlere işle ilgili şirketin sahip olduğu vizyonu ve şirketin amaçlarını gösterebilirler.

Davranış/ İşbirliği: İşgörenler farklı görevlerde çalışabilir mi? İşgörenler kendi hem cins iş arkadaşlarına karşı pozitif davranışlara sahip midir?

⁶³WALKER, J. R, & Miller J. E. (2009, January): “Supervision in the hospitality industry, leading human resources”, (6th edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

⁶⁴APPIACH, Benedicta, (2010): ” The Impact Of Training On Employee Performance: A Case Study Of Hfc Bank (Ghana) Ltmited”, Ashesi University College, Thesis submitted to the Department of Business Administration

İletişim Yetenekleri: İşgörenler diğer çalışanlar ve müşteriler ile etkili bir şekilde iletişim kurabiliyor mu?

Odaklanma: İşgörenler işine odaklanabiliyor mu? İşgörenler görevlerinin, sorumluluklarının farkına varabiliyor mu?

2.5. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİM PROGRAMLARI VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Eğitim ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Bundan dolayı, işgörenlere verilen eğitim, işgören performansı üzerinde olumlu etki sağlar. İşgörenler, kendi yeteneklerini bilgi, becerilerini, niteliklerini ve davranışlarını geliştirmek için çalışırlar.⁶⁵

Eğitim, şirketlerin gelişmesinde önemli bir rol oynar. Artan verimliliğin yanında şirket performansını da geliştirir. Nihayet, şirketleri rakipleri ile yüzleşecek en iyi seviyeye getirir ve zirvede tutmayı sağlar.

2.6. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİM PROGRAMLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

İşe alıştırma eğitim programlarının işgören performansına etkisi ile ilgili olarak literatür araştırması yapılmış ve konu ile ilgili araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Cumali PINARBAŞI “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması” konulu araştırmasında; Otel işletmelerinin, işgücünden etkin bir şekilde faydalanabilmesi için birtakım çalışmalar yaptığından bahsetmektedir. Bu

⁶⁵ APPIACH, Benedicta, (2010): ” The Impact Of Training On Employee Performance: A Case Study Of Hfc Bank (Ghana) Ltmited”, Ashesi University College, Thesis submitted to the Department of Business Administration

çalışmaların başlıcaları ise; performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleridir.⁶⁶

Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmaları ile, işgörenlerin mevcut performans durumları belirlenmekle birlikte, performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenlerin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi de sağlanmaktadır. Otel işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarıyla bağlantılı olarak yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ise, işgörenlerin iş ile ilgili eksiklikleri giderilmekte, işgörenin performansının artırılmasında gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel işletmelerinin tanımı, özellikleri ve otel işletmelerinde performans değerlendirme hakkında bilgilere yer verilmekte, ikinci bölümde; otel işletmelerinde hizmet içi eğitim faaliyetleri ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sunulmakta ve üçüncü bölümde işe; otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılmasını belirlemeye yönelik yapılan bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçları yer almaktadır.

Bu çalışmada, Antalya ili sınırları içinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süreçleri, yöntemleri ve uygulanma oranları incelenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinde performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin birbirleriyle etkileşimi incelenerek, performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılma oranı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, değişkenler arasında bir ilişki

⁶⁶PINARBAŞI, Cumali, (2007): "Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması", T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi

olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare, Korelasyon ve Regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Buna göre, otel işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme çalışmaları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin performans değerlendirme çalışmalarına bağımlı olduğu belirlenmiştir. Performans değerlendirmede kullanılan kriterler konusunda ise; birinci derecede öneme sahip ve en çok kullanılan kriterlerin, davranışlara dayalı kriterler olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya katılan otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin, en fazla ise yeni başlayan bütün işgörenlere uygulandığı görülürken; hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en fazla kullanılan yöntemin ise, işe alıştırmaya (oryantasyon) yöntemi olduğu belirlenmiştir.

B. Merve BULGULU “İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma” konulu araştırmasında; işe alıştırmaya eğitimlerinin örgütsel toplumsallaşma ile olan ilişkisi ve bu kapsamda çalışanlar üzerindeki etkileri hakkında bilgi toplamayı amaçlamaktadır.⁶⁷ Araştırma; bankada işe başlayıp, işe alıştırmaya eğitimine dahil olan çalışanları kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 200 banka çalışanı örneklem olarak belirlenmiş fakat toplam 150 çalışana ulaşılabilmektedir. Örneklem kasti (kararsal) örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve katılımcılara e-mail ya da banka içi dahili posta yolu ile ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre, genel anlamda, işe alıştırmaya eğitime katılan çalışanların bölümlerinin tarihçesi hakkında bilgi sahibi olduğu söylenebilir. İşe alıştırmaya eğitime dahil olup bu araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu çalışma arkadaşlarını arkadaşları olarak görmektedir. İşe alıştırmaya eğitime katılan çalışanlar bu örgütte kendilerini “ekipten biri” olarak görmektedirler. Yeni işe başlayan bir

⁶⁷BULGULU, B. Merve, (2008): “İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, T.C. Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

kişi yeni bir ortama girmenin, yeni insanlar ile tanışmanın heyecanını duyarken, bir yandan da kendini ispatlama çabası içindedir. Ancak örgütün bu davranışı onu daha da tedirgin edecek, alışma devresi çok daha uzun sürecektir. Hata yapmasının normal olduğu bu süreçte her hatasında daha çok içine kapanması da beklenebilecek bir sonuçtur.

Melih TOPALOĞLU ve Alev SÖKMEN “İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara’da Bir Uygulama)” konulu araştırmasında; hizmet sektörü içerisinde yer alan hastane işletmelerinde yüksek temas düzeyinde sekreterlik görevini yürüten işgörelere uygulanmış olan işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasındaki ilişkinin varlığının ampirik olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır.⁶⁸ Bu amaç doğrultusunda iki farklı işletmede çalışan toplam 110 işgören üzerinde “İşe Alıştırma Eğitimi Anketi” uygulanmıştır. Uygulanan anket, ilgili literatür taraması yapılarak oluşturulmuş olup anlamlı sonuçlar çıkarabilmek ve literatüre katkı sağlayabilmek amacıyla ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik boyutları da dikkate alınmıştır. Diğer taraftan, işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için, Pearson korelasyonuna başvurulmuştur ve işe alıştırma eğitimi ile İşgören performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde 0,65 korelasyon katsayısının ulaşılmıştır. “İşe alıştırma eğitimi ile İşgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde bir hipotez geliştirilmiştir. Buna göre uygulanan korelasyon analizine göre, Ankara’da faaliyet gösteren iki adet sağlık işletmesinde çalışan işgörelerin aldıkları işe alıştırma eğitimleri ile performansları arasında bir ilişki vardır.

Ali YAYLI ve Kamşat TEMİRALİYEVA’ nın ” Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama”, konulu araştırmasında; otel işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanmış olan işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasındaki

⁶⁸ TOPALOĞLU, Melih; SÖKMEN, Alev , (2001): “İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara’da Bir Uygulama)”

ilişkinin varlığının ampirik olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır.⁶⁹ Bu amaç doğrultusunda Kazakistan'da Almatı şehrinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde işe alıştırma eğitimi anketi uygulanmıştır. İşe alıştırma ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için, Pearson Korelasyon analizine başvurulmuştur. Yapılan Korelasyon analizi sonucunda işe alıştırma değişkeni ile işgörenlerin performansı arasında pozitif yönde ($r=0,605$) bir ilişki tespit edilmiştir. Determinasyon katsayısı ise ($r^2=\%36$) dır. Dolayısı ile diğer değişkenler sabit kalmak koşulu ile iş gücü performansındaki değişimin $\%36$ 'sı işe alıştırma eğitiminden kaynaklandığı söylenebilir. Buradan hareketle işe alıştırma eğitiminin işgören performansını olumlu etkilediğini söylemek mümkündür.

Ayşe KOCABACAK' ın, "İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama" isimli tez çalışması eğitim, oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi ve insan kaynakları konusunda hazırlanmış teorik ve uygulamalı bir araştırma niteliğindedir.⁷⁰ İlk üç bölüm, araştırmacının teorik kısmını oluşturmakta olup literatür taraması ve güncel kaynaklardan elde edilen bilgileri içermektedir. Alan araştırmasına ilişkin tüm aşamalar, bulgular, sonuç ve önerilerle birlikte son bölümde sunulmuştur.

Yeni çalışan oryantasyon eğitimi ve özellikle perakendecilik sektöründe yeni çalışanların oryantasyon eğitimi alanında Türkiye'de bir araştırma azlığı bulunmaktadır. Çalışmanın amacı, son derece dinamik, eğitime duyarlı ve Türkiye'de genç bir sektör olan perakendecilik sektöründe oryantasyon eğitim programları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyabilmek olmuştur. Soru formu, literatür taraması ve daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış konuyla ilgili

⁶⁹YAYLI, Ali; TEMİRALİYEVA, Kamşat, (2006):" Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1

⁷⁰KOCABACAK, Ayşe, (2006): "İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama", T. C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

ölçeklerden elde edilen bilgilerden yola çıkılarak özgün bir şekilde tasarlanmıştır. Konya perakende pazarında çalışan 18 yaşından büyük olmak üzere çalışanlara yönelik toplam 150 anket uygulanmış ve 148 anketin geri dönüşümü olmuştur. Araştırmada Konya’da perakende pazarında faaliyet gösteren kuruluşlar nüfusu temsil ederken, bu nüfustan seçilecek örnekleme “oryantasyon eğitimi programı uygulayan” kuruluşlar, örneklemin oluşmasında temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırma, çeşitli kısıtlar altında gerçekleştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi anket yönteminin tercih edilmesinde kaynaklanan bazı kişi ve kurumların anketin bilimsel amaçlı kullanılacağı belirtildiği halde ankete katılmak istememesidir. Anket yöntemiyle ilgili bir diğer kısıt ankete cevap veren çalışanların gerçek düşüncelerini ankete ne kadar yansıttıkları konusundadır. Ancak pratik bir bakış açısıyla birden fazla araç kullanılarak araştırmanın gerçekleştirilmesi mümkün de olsa bu durum araştırmayı daha hantal ve kullanışsız hale getirebilirdi. Bir diğer kısıt da bütçe ve zaman kısıtıdır. Araştırma, bütçe ve zaman kısıtı nedeniyle sadece Konya perakende pazarında gerçekleştirilebilmiştir. Araştırma sonuçları literatürdeki diğer benzer çalışmaların sonuçlarını destekler konumdadır.⁷¹

Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi başlığı altında insan kaynakları kavramı ve kapsamı, insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin günümüzde geldiği aşama ve özelliklerine değinilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden bahsedilerek, bu işlevlerden bir tanesi olan eğitim kavramına geçilmiştir. Eğitim başlığı altında eğitim kavramı ve kapsamı ele alınarak eğitimin önemi, gerekliliği, yakın bazı kavramlar ile arasındaki ortak ve farklı yönler, eğitim amaçları, eğitim ilkeleri, eğitim fonksiyonunun işletmedeki yeri, işletmenin eğitimden beklediği faydalar, insan kaynakları eğitim süreci kısaca tanıtılmıştır. Böylece hem insan kaynakları

⁷¹KOCABACAK, Ayşe, (2006): “İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama”, T. C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

hem de eğitim alanlarının kesiştiği oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi konusuna geçişte bir zemin hazırlanmaya çalışılmıştır.

Oryantasyon eğitimi açıklamaya yönelik olarak hazırlanan üçüncü bölüm ise, oryantasyon kavramının tanımı, önemi, amaçları, oryantasyon eğitiminin içeriği ve planlaması, oryantasyon eğitimi sürecinin aşamaları, oryantasyon eğitimi yöntemleri, oryantasyon eğitiminde yetki ve değerlendirme konularını kapsamaktadır.

Dördüncü bölüm, teorik olarak sunulan bilgilerin perakendecilik sektöründe oryantasyon uygulamalarının incelenmesi şeklinde desteklenmesini sağlayacak araştırma verilerinin toplanması, analiz edilmesi, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

NaderBarzegar ve Shahroz Farjad “ A Study on the Impact of on the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study)”, adlı çalışmasında, işbaşındaki eğitim kurslarının Martyrs“ Affairs örgütündeki çalışanların performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır.⁷²

Araştırmanın örnekleme 5 ilde çalışan personel ve müdürlerden oluşmaktadır. Bu kişiler, 2010 yılından beri en az iki kurs alan çalışanlardan seçilmiştir. Tanık grubu, Morgan, Cohen and Krejcie tabloları baz alınarak “olanakdışı ulaşılabilir örnekleme” methodu kullanılarak seçilmiştir. Veri toplama, geçerli anketler ve görüşmeler kullanılarak yapılmıştır. Anketteki maddelerin güvenilirliğini ölçmek için kullanılan Alfa değeri 0,95 bulunmuştur. Bu uygulanan çalışma, temel tanımlayıcı anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizi hem tanımsal hem de yorumsal analizlerin yorumlanması yoluyla yapılmıştır.

⁷²BARZEGAR, Nader; FARJAD, Shahroz, (2011): “A Study on the Impact of on the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study)”, Procedia - Social and Behavioral Sciences 29, International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011)

Çalışmanın bulgularına göre, bu kurslar çalışan performansını bazı derecelere göre etkilemektedir, ama değişikliklerin seviyesi istenilen standardın altına düşmüştür. Çalışmanın soruları gerçek cevaplarını bulmuştur ve gelecek çalışmalar için olabilecek bir dizi iyileştirme stratejisi uygulanmıştır. Son olarak da, gelecek çalışmalarda temel alınabilecek ve vakfın eğitim departmanının performansını iyileştirecek bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, eğitimin işgören performansı üzerine etkisi vardır. Bulgulara göre, çalışanlar eğitim kurslarına pozitif etki göstermiştir. Eğitim kursları çalışanların ve yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirildiğinde pozitif etki sağladığı gözlemlenmiştir. Eğitim kursları, işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Eğitimi etkileyen faktörler, örneğin örgütün amaçları, eğitim alanların ihtiyaçları, personelin eğitim kurslarının amaçlarının farkında olması, eğitimin sürekliliği, işyerindeki eğitim uygulamaları, uygun eğitimin uygulanması direkt olarak işgören performansını geliştirmede etkilidir. Eğitim kursları, her meslek grubu için bireysel, mesleki ve örgütsel ihtiyaçlara göre dizayn edilmelidir. Eğitim programları her bir birey için örgüt tarafından geliştirilmelidir. Eğitim programlarının uygulanmasından önce, işgörenler kursun amaçları ve koşulları hakkında bilgilendirilmelidir.

Sonuç olarak değerlendirme süreci tamamlandıktan sonra işgören performansını geliştirmek için eğitimin etkinliği belirlenmelidir.

Dr. Steven W. Schmidt ve Dr. Mesut Akdere "Measuring the Effects of Employee Orientation Training on Employee Perception Of Vision and Leadership; Implications For Human Resources", isimli makalesinde, örgütün liderlik ve vizyonunun çalışan algılamaları üzerine etkisini 3 farklı zamanda incelemiştir.⁷³ Büyük bir imalat şirketindeki yeni personel, işe alıştırma eğitim

⁷³SCHMIDT, Steven W; AKDERE, Mesut, (Summer, 2007): "Measuring the Effects of Employee Orientation Training on Employee Perception Of Vision and Leadership; Implications For Human Resources", The Business Review, Cambridge; 7, 1; ABI/INFORM Global pg. 322

programına katılmadan önce, eğitimden hemen sonra ve eğitimden bir ay sonra örgütün vizyon ve liderlik algılarını ölçmek üzere ankete katılmıştır. Bu çalışmanın literatür kısmı Örgütsel Liderlik Teorisi baz alınarak düzenlenmiştir.

Eşleştirilmiş Örneklem Tasarım metodu kullanılarak anket oluşturulmuştur. Bu metot, eğitim programlarının uzun dönemde etkinliğini ölçmek için kullanılan en uygun niceliksel metottur. Bu anket metodunda, Performans Uzmanlığı için Baldrige Kriterleri uyarlanarak örgütsel vizyon ve liderlik algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Ankette, örgütsel liderlik ve vizyon ile ilgili 19 madde yer almaktadır.⁷⁴

Bulgulara bakacak olursak, işe yeni başlayan personele verilen işgören eğitim programları, işgörenlerin vizyon ve liderlik algılarını geliştirmesine yardımcı oluyor. Bu durum hem çalışanlar hem de örgüt için çok önemlidir. Bu konu ile ilgili örgütten tüm çalışanların aynı mesajı almasını ve aynı sayfada başlamalarını sağlar. Örgütler yeni personellerine iş kültürü hakkında bilgi verilerse daha öngörülü davranmış olurlar. Örgütler, yeni işe başlayan personellerine oryantasyon eğitiminin bu tarz eğitimlerin bir başlangıç olduğunu tanıtmalıdır. Örgütler, ileriki eğitimlerle örgütün vizyonunu ve liderliğini çalışanlara benimsetmeye devam etmelidir. Örgütün her seviyesinde çalışan personelin örgütün vizyon ve liderlik anlayışını algılayabilmeleri ve değişim gösterebilmeleri için örgütteki hem insan kaynakları profesyonelleri hem de üst seviyedeki yöneticiler birlikte çalışmalıdır. Personele bu konular hakkında sürekli eğitimler verilmelidir veya örgüt içinde girişimlerde bulunmasına imkan tanınarak gelişmesine katkıda bulunulmalıdır. İnsan Kaynakları Geliştirme uygulamacıları da işin niteliği hakkında sürekli olarak eğitim verilirse işe ilk girişte verilen eğitimlerin

⁷⁴SCHMIDT, Steven W; AKDERE, Mesut, (Summer, 2007): "Measuring the Effects of Employee Orientation Training on Employee Perception Of Vision and Leadership; Implications For Human Resources", The Business Review, Cambridge; 7, 1; ABI/INFORM Global pg. 322

güçleneceğini düşünmektedirler. Eğitimleri daha etkin ve verimli bir hale getirmek için bu konuda tüm çalışan personele eğitim verilmelidir.

Benedicta APPIAH, (2010) : " The Impact Of Training On Employee Performance: A Case Study Of Hfc Bank (Ghana) Ltmited" isimli tezinde (Eğitimin İşgören Performansına Olan Etkisi: HFC (Ghana) Ltd Bankasında Bir Örnek Olay Çalışması) HFC Bankası Ltd. şirketinin başarısı ve uygulanan eğitim programları arasındaki ilişkiyi kurmak için analizler yapılmıştır.⁷⁵ Araştırma beş bölümden meydana gelmektedir. Araştırmada 21 adet sorudan oluşan Anket formu uygulanmıştır.

Finans ve İnsan Kaynakları departmanında çalışan işgörelere anket uygulanmıştır. Sonuçlara göre, HFC Bankası işgöreleri işyerinde yapılan işbaşındaki eğitimleri daha planlı ve sistematik bulmuşlardır. Yapılan eğitimlerin amacı hem bireysel hem örgütsel performansı arttırmaktır. Eğitimler güncel olarak geliştirilmektedir, bu sayede işgörelere bankacılık sektöründe meydana gelen değişikliklere adapte olarak, kendilerini daha donanımlı hale getirebileceklerdir. Aynı zamanda iş dışında eğitim uygulamaları ile banka personeli, var olan banka sistemine uyum sağlayabilecek, gelişmeleri takip edebilecek, bilgi ve becerilerine katkıda bulunabilecektir. Uzun dönemde ise, edinilen bilgiler, eğitimler vasıtası ile işgörelere bankanın karlılığını ve verimliliğini arttıracaktır; dolayısıyla İşgörelere performansı da olumlu yönde artacaktır.

⁷⁵APPIAH, Benedicta, (2010) : " The Impact Of Training On Employee Performance: A Case Study Of Hfc Bank (Ghana) Ltmited", Ashesi University College, In partial fulfilment of the requirements for the award of Bachelor of Science in Business Administration

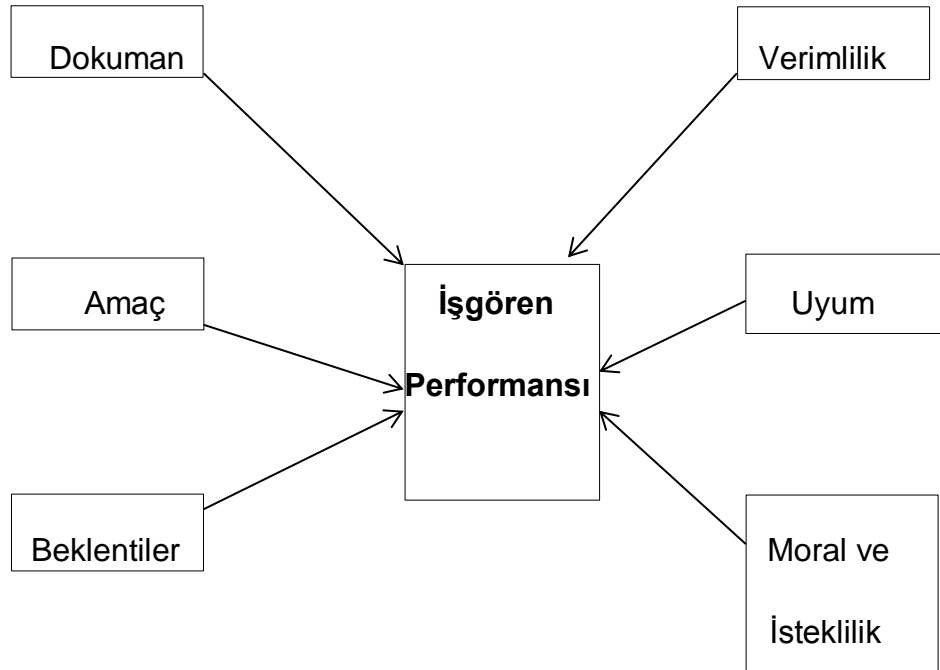
3. YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ile toplanan verilerin analiz teknikleri sunulmaktadır. Kuramsal çerçeveyi oluşturan unsurlar incelenirken, çeşitli araştırmacılar tarafından tespit edilen, tez yazım sürecinde sık yapılan hatalara düşülmemeye çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma sorularının cevaplamaya yönelik olarak teorik bölümde incelenen değişkenler ve değişkenler arası ilişkileri belirtecek şekilde hipotezler geliştirilerek aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Araştırma modeline göre bağımlı değişken; işgören performansdır. Bağımsız değişkenler ise; oryantasyon eğitiminde verilen dokümanlar, oryantasyon eğitim programının amacı, işgörenlerin oryantasyon eğitimden beklentileri, oryantasyon eğitim programının verimliliği, işgörenlerin işe uyumu, işgörenlerin işe karşı moral ve istekleridir.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler ise şunlardır:

H1. Uygulanan eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunması hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmektedir.

H2. Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunması hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmektedir.

H3. Uygulanan oryantasyon eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmasına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H4. Uygulanan oryantasyon eğitiminin işe karşı isteklilik yaratması ve moral vermesine ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Uygulanan oryantasyon eğitiminin amacına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6. Uygulanan oryantasyon eğitim programının verimlilik sağlaması ile ilgili işgören görüşleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7. Oryantasyon eğitiminde verilen dokümanlara ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8. Uygulanan oryantasyon eğitiminden çalışanların beklentileri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Örneklem oluşturulurken, istatistik bilimine dair ve akademik çevrelerde yaygın olarak kabul edilen aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır.⁷⁶

30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleri birçok araştırma için yeterlidir.

Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örnek büyüklüğünün en az 30 olması gerekir.

Regresyon da dâhil birçok çok değişkenli analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının birkaç katı (tercihen 10 katı veya daha fazla) olmasına dikkat edilmelidir.

Bu çalışma, Bandırma'da bulunan kamu ve özel bankalarda uygulanan işe alıştırma (oryantasyon) eğitim programlarının işgören performansına olan etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, ilgili bankalarda çalışan personelin işe alıştırma eğitim programlarında elde etmiş oldukları dökümanların, işe uyum ve adaptasyonuna etkisi, alınan eğitimin amaçlarının işgören verimliliğine etkisi, işgörenlerin oryantasyon eğitiminden beklentilerinin işgören performansına etkisi, alınan eğitimlerin işgörenlerin işe karşı istekliliği ve morali açısından etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma Bandırma'da bulunan kamu ve özel bankalardan 12 tanesinde toplam 120 işgörene uygulanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %83,3 olup, 100 kişi ankete katılmıştır. Anket uygulaması sonunda elde edilen veriler SPSS 15.0 programı ile güvenilirlik, Anova ve korelasyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

⁷⁶ALTUNIŞIK, Remzi; COŞKUN Recai; BAYRAKTAROĞLU Serkan ve YILDIRIM, Engin (2005): "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı", 4. bs, Sakarya

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Veri toplama aracı olarak araştırma değişkenlerini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 ile analiz edilmiştir. Kullanılan anket formu çalışmanın sonunda ek'te sunulmuştur. Anket formu oluşturulurken maddelerin geçerliliğini ölçmek için çeşitli ölçeklerden yararlanılmıştır. Anket formu; literatür taraması ve daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış konuyla ilgili ölçeklerden elde edilen bilgilerden yola çıkarak özgün bir şekilde tasarlanmıştır. Anket formunun geçerliliği; yüzey geçerliliği ve KMO Barlett değeri ile sağlanırken, güvenilirliği de Cronbach Alpha hesaplaması aracılığıyla kanıtlanmıştır.

Anket formu elde etmeyi amaçladığı bilgiler bakımından iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde cevaplayanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yani yaş, cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu, meslekteki kıdem süresi ve bankadaki hizmet süresi bilgilerini içeren altı soru yer almaktadır. İkinci bölümünde ise işe alıştırma eğitimi durumu değişkenleriyle işgören performansı ilişkisini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, oryantasyon eğitiminde verilen dokümanların etkinliğini ölçmeye çalışan 2. ve 8. sorular, verimliliği ölçmeye çalışan 11. ve 13. sorular, moral ve istekliliği ölçmeye çalışan 9. soru, eğitimin amacını ölçmeye çalışan 1. ,3. ve 6. sorular, işgörenin beklentilerini ölçmeye çalışan 5. , 7. ve 12.sorular, işgörenin işe uyumunu ölçmeye çalışan 4. ve 10. sorular yer almaktadır. Anket formu toplamda 19 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun işe alıştırma ile ilgili soruları, işe alıştırma ile ilgili literatür incelenerek⁷⁷ ve de Bulgulu tarafından gerçekleştirilen "İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir

⁷⁷KAVANAUGH, Raphael R. ; NINEMEIER, Jack D. ; Daschler, John P, (Sep 1, 2001): "Supervision in the Hospitality Industry" 3rd Edition by. published by Educational Inst of the Amer Hotel Paperback by -Default- (Sep 1, 2001)

Araştırma” konulu tez çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur;⁷⁸ performans ile ilgili ifadeler ise, daha önce Topaloğlu ve Sökmen tarafından gerçekleştirilen “ Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” makalesinden alınmıştır. Aynı zamanda, YAYLI ve TEMİRALİYEVA tarafından gerçekleştirilen ”Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama” makalesinden işgören performansı ile ilgili ifadelerden yararlanılmıştır.⁷⁹

Anket formu tasarlandıktan sonra 15 banka personeli ile pilot uygulama yapılmıştır. Bunun sonucu olarak anket ifadelerinin anlaşılabilirliği ve anketi doldurmanın kolaylığı/zorluğu değerlendirilerek anket formuna son şekli verilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Uygulamanın ana kütlesi bankalarda çalışan personellerden oluşmaktadır. Ancak ana kütleinin büyüklüğü ve belirsizliği nedeniyle, çalışmanın örneklemini Bandırma ilçesinde bulunan kamu ve özel bankalarda çalışan personeller olarak belirlenmiştir.

Anket uygulaması 12 Mart-19 Mart 2012 tarihleri arasında 12 bankadaki 120 işgörene uygulanmıştır. Doldurulan anketler analize uygunluk açısından incelenmiştir.100 tane işgörenden geri dönüş yapılmıştır. Dolayısıyla % 83,3 oranında uygulamada başarı sağlanmıştır. Sonuç olarak 100 adet anketle toplanan veriler analize tabi tutulmuştur.

⁷⁸BULGULU, B. Merve, (2008): “İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, T.C. Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

⁷⁹YAYLI, Ali; TEMİRALİYEVA, Kamşat, (2006):” Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada saha çalışması sonucu toplanan veriler SPSS 15.0 programı ile öncelikle tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde incelenmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bağlamda öncelikle verilerin frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma gibi değerleri tespit edilmiştir. Tablo 2'de ise katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili veriler sunulmaktadır.

Tablo 2. Demografik Özellikler

| | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|-------------|-----------|
| Yaş | | |
| 20-25 | 8 | 8 |
| 25-30 | 43 | 43 |
| 30-35 | 30 | 30 |
| 35-4 | 13 | 13 |
| 40 yaş ve üzeri | 6 | 6 |
| Cinsiyet | | |
| Erkek | 50 | 50 |
| Kadın | 50 | 50 |
| Medeni Durum | | |
| Evli | 62 | 62 |
| Bekar | 38 | 38 |
| Mezuniyet Durumu | | |
| Lise | 9 | 9 |
| Ön lisans | 32 | 32 |
| Lisans | 53 | 53 |
| Yüksek lisans | 6 | 6 |
| Meslekteki Kıdem Süresi | | |
| 1 Yıldan Az | 11 | 11 |
| 1-5 Yıl | 43 | 43 |

| | | |
|---------------------------------|----|----|
| 5- 10 Yıl | 27 | 27 |
| 10- 15 Yıl | 13 | 13 |
| 15 Yıldan Fazla | 6 | 6 |
| Bankadaki Hizmet Süreniz | | |
| 1YıldanAz | 18 | 18 |
| 1-5 Yıl | 42 | 42 |
| 5-10Yıl | 27 | 27 |
| 10- 15 Yıl | 11 | 11 |
| 15 Yıldan Fazla | 2 | 2 |

Tablo 3. Demografik Özelliklerin Dağılımı

| | N | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------------------|----------|-----------------|-------------------|
| CİNSİYETİNİZ? | 100 | 1,5000 | ,50252 |
| MEDENİ DURUMUNUZ? | 100 | 1,3800 | ,48783 |
| YAŞINIZ? | 100 | 2,6600 | 1,00725 |
| MEZUNİYET DURUMUNUZ? | 100 | 2,5600 | ,74291 |
| MESLEKTEKİ KIDEM SÜRENİZ? | 100 | 2,6000 | 1,04447 |
| BANKADAKİ HİZMET SÜRENİZ? | 100 | 2,3700 | ,97084 |

Tabloda ankete katılanların yaş dağılımına bakıldığında 25-30 (%43) yaş aralığının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Diğer dağılımların 30-35 (%30) yaş arası, 35-40 (%13) yaş arası, 20-25 (%8), 40 ve üzeri (%6)yaş arasının izlediği göze çarpmaktadır. Yaş dağılımının özellikle genç katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni hal durumlarına

bakıldığında bekar katılımcıların %38 ve evli katılımcıların ise % 62 kişi olduğu görülmektedir.

Tabloya bakıldığında cinsiyet dağılımının birbirine eşit olduğu görülmektedir.% 50 bayan ve %50 erkek katılımcı bulunmaktadır. Eğitim özelliklerinde ise sayıca üstünlüğü lisans mezunları % 53 ile ve ön lisans mezunları %32 ile paylaşmaktadır. Lise mezunları % 9 ve yüksek lisans mezunlarının %6 olduğu görülmektedir.

Meslekteki kıdem seviyesini incelediğimizde en çok 1-5 yıl arası (%43) çalışan işgörene rastlamak mümkündür.5-10 yıl arası (%27), 10-15 yıl arası (%13),15 yıl ve üzeri (%6), 1 yıldan az çalışan işgören ise (%11) olarak saptanmıştır.

Bankadaki hizmet süresine bakacak olursak en fazla 1-5 yıl arası (%42) çalışan işgörene rastlanmaktadır. Bunu takiben 5-10 yıl arası (% 27), 1 yıldan az (%18), 10-15 yıl arası (%11), 15 yıl ve üzeri aynı bankada çalışan işgören sayısı (%2) olduğu görülmektedir.

İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alfa olarak da bilinen alfa kat sayısıdır. Alfa değeri olası tüm ikiye ayırma kombinasyonları sonucu ortaya çıkacak olan ikiye ayırma katsayılarının bir ortalamasını göstermektedir. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.70 olması arzu edilir.⁸⁰ Bu çalışma için yapılan güvenilirlik analizinde ise Alfa değerinin 0,886 yani % 88,6 olduğu görülmüş olup, kabul edilebilir değer üzerindedir.

⁸⁰ALTUNIŞIK, Remzi; COŞKUN, Recai; BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2005):Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 4. bs, Sakarya

Tablo 4. Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,886 | 13 |

4.2.Korelasyon Bulguları

İki değişken arasında ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde korelasyon analizinden yararlanılır. Analiz sonucunda çıkan 0'a yakın değerler, iki değişken arasında doğrusal ve zayıf, 1'e yakın değerler ise, iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir.⁸¹ Korelasyon katsayısının pozitif ($r>0$) olması, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artacağı veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalacağı anlamına gelir. Diğer taraftan korelasyon katsayısının negatif ($r<0$) olması durumunda değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin olduğu anlaşılır.⁸²

Eğer iki değişken birbirinden tamamen bağımsız ve birbirini etkilemiyorsa, ikideğişken arasında doğrusal ilişki yoktur.

Aşağıda korelasyon katsayısının gücü ile ilgili tanımlamalar verilmiştir.

0,00 – 0,25 Çok Zayıf

0,26 – 0,49 Zayıf

0,50 – 0,69 Orta

0,70 – 0,89 Yüksek

0,90 – 1,00 Çok Yüksek

⁸¹BAYRAM, N. , (2004): "Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi", Bursa: Ezgi Kitapevi. s.115

⁸²URAL, A, KILIÇ, İ. , (2006): "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi", Ankara: Detay Yayıncılık

Araştırmada bankalarda uygulanan işe alıştırma (oryantasyon) eğitim programları ile işgörenin performans durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve ilişkinin yönü ve gücünü test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Ancak burada korelasyon analizlerinin sadece değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için kullanıldığı göz ardı edilmemelidir. Bir başka ifade ile korelasyon analizi faktörlerden birindeki bir birimlik değişmenin diğer faktörde kaç birimlik bir değişim yarattığını belirlemektedir. Fakat bu ilişkinin açıklayıcılığı, ancak regresyon analizi ile tespit edilebilir.

Bu bağlamda bankalarda uygulanan işe alıştırma eğitim programları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı konusunda Spearman's rho korelasyon analizleri yapılmıştır. Bunlar;

H3: Uygulanan oryantasyon eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmasına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Tablodaki analiz sonuçlarına göre Sig. Değ.(0,135) 0,05'ten büyüktür. Buradan yola çıkarak anlamlı bir ilişki olduğundan söz edemeyiz. Yani işe ilk girişte verilen işe alıştırma eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunması ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu yüzden, H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5. H3 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu

| | | | PERFORMANS | UYUM |
|----------------|------------|-------------------------|------------|-------|
| Spearman's rho | PERFORMANS | Correlation Coefficient | 1,000 | ,150 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,135 |
| | | N | 100 | 100 |
| | UYUM | Correlation Coefficient | ,150 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,135 | . |
| | | N | 100 | 100 |

H4: Uygulanan oryantasyon eğitiminin işe karşı isteklilik yaratması ve moral vermesine ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonuçlarına göre tabloda Sig. değ. 0,791 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için, uygulanan oryantasyon eğitiminin işe karşı isteklilik yaratması ve moral vermesi ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H4 hipotezi rededilmiştir.

Tablo 6. H4 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu

| | | | PERFORMANS | MORAL |
|----------------|------------|-------------------------|------------|-------|
| Spearman's rho | PERFORMANS | Correlation Coefficient | 1,000 | -,027 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,791 |
| | | N | 100 | 100 |
| | MORAL | Correlation Coefficient | -,027 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,791 | . |
| | | N | 100 | 100 |

H5: Uygulanan oryantasyon eğitiminin amacına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonuçlarına göre tabloda Sig. değ. 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, bir ilişki olduğundan söz edebiliriz.

Korelasyon katsayı değeri 0,644'tür. İki değişken arasında doğrusal ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani uygulanan oryantasyon eğitiminin amacı ile işgören performansı arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. H5 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu

| | | | PERFORMANS | AMAÇ |
|----------------|------------|-------------------------|------------|----------|
| Spearman's rho | PERFORMANS | Correlation Coefficient | 1,000 | ,644(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | | N | 100 | 100 |
| | AMAÇ | Correlation Coefficient | ,644(**) | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H6: Uygulanan oryantasyon eğitim programının verimlilik sağlaması ile ilgili İşgören görüşleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8. H6 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu

| | | | PERFORMANS | VERİMLİLİK |
|----------------|------------|-------------------------|------------|------------|
| Spearman's rho | PERFORMANS | Correlation Coefficient | 1,000 | ,908(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | | N | 100 | 100 |
| | VERİMLİLİK | Correlation Coefficient | ,908(**) | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analiz sonuçlarına göre tabloda Sig. değ. 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, bir ilişki olduğundan söz edebiliriz.

Korelasyon katsayı değeri 0,908 'dir. İki değişken arasında doğrusal ve çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani uygulanan oryantasyon eğitim programının sağladığı verimlilik ile işgören performansı arasında çok yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H7: Oryantasyon eğitiminde verilen dokümanlara ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9. H7 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu

| | | | PERFORMANS | DOKUMAN |
|-----------------|------------|-------------------------|-------------------------|----------|
| Spearman's rho | PERFORMANS | Correlation Coefficient | 1,000 | ,615(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | N | | 100 | 100 |
| | DOKUMAN | DOKUMAN | Correlation Coefficient | ,615(**) |
| Sig. (2-tailed) | | | ,000 | . |
| N | | 100 | 100 | |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analiz sonuçlarına göre tabloda Sig. değ. 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, bir ilişki olduğundan söz edebiliriz.

Korelasyon katsayı değeri 0,615 'tir. İki değişken arasında doğrusal ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani oryantasyon eğitiminde verilen oryantasyon eğitiminin dokümanları ile işgören performansı arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8: Uygulanan oryantasyon eğitiminden çalışanların beklentileri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10. H8 Hipotezi İçin Korelasyon Analiz Tablosu

| | | | PERFORMANS | BEKLENTİ |
|----------------|------------|-------------------------|-------------------------|----------|
| Spearman's rho | PERFORMANS | Correlation Coefficient | 1,000 | ,784(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | | N | 100 | 100 |
| | | BEKLENTİ | Correlation Coefficient | ,784(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analiz sonuçlarına göre tabloda Sig. değ. 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için, bir ilişki olduğundan söz edebiliriz.

Korelasyon katsayı değeri 0,784 'tür. İki değişken arasında doğrusal ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani uygulanan oryantasyon eğitiminden çalışanların beklentileri ile işgören performansı arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır. H8 hipotezi kabul edilmiştir.

4.3. Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Bulguları

ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) çeşitli popülasyonların ortalamaları arasındaki farkları tanımlamak için kullanılan istatistiksel metottür.

ANOVA bağımsız değişkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek için kullanılır.

Bu bağlamda hipotezler şunlardır;

H1: Uygulanan eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunması hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmektedir.

ANOVA

Uygulanan eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunması

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 9,035 | 3 | 3,012 | 2,870 | ,040 |
| Within Groups | 100,755 | 96 | 1,050 | | |
| Total | 109,790 | 99 | | | |

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,040 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, uygulanan eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğu görüşü ile mezuniyet durumuna arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Homogeneous Subsets

Uygulanan Oryantasyon Eğitim Programının, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunması

Tablo 11. H1 Hipotezi İçin Tekyönlü Varyans Analizi Tablosu

Tukey B

| | N | Subset for alpha = .05 |
|----------------------|----|---------------------------|
| MEZUNİYET DURUMUNUZ? | 1 | 1 |
| LİSANS | 53 | 3,6226 |
| YÜKSEK LİSANS | 6 | 3,8333 |
| ÖN LİSANS | 32 | 4,2188 |
| LİSE | 9 | 4,3333 |

Tabloya baktığımızda, uygulanan oryantasyon eğitim programının, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğu görüşünü savunan işgörenler lise düzeyindedir. Bunu önlisans, yüksek lisans ve en son olarak da lisans düzeyindeki işgörenler takip etmektedir.

Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortamlar birlikte değerlendirildiğinde, uygulanan eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğu görüşü ile mezuniyet durumu arasındaki farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H2: Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunması hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmektedir.

ANOVA

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 12,633 | 3 | 4,211 | 3,230 | ,026 |
| Within Groups | 125,157 | 96 | 1,304 | | |
| Total | 137,790 | 99 | | | |

ANOVA tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,026 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunduğu görüşünü savunan işgörenler görüşü ile mezuniyet durumuna arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 12. H2 Hipotezi İçin Tekyönlü Varyans Analizi Tablosu

Oryantasyon Eğitiminde verilen uygulamaya dönük örnekleri yeterli buluyorum.

Tukey B

| MEZUNİYET DURUMUNUZ? | N | Subset for alpha = .05 |
|----------------------|----|------------------------|
| | 1 | 1 |
| YÜKSEK LİSANS | 6 | 3,0000 |
| LİSANS | 53 | 3,3585 |
| LİSE | 9 | 4,0000 |
| ÖN LİSANS | 32 | 4,0313 |

Tabloya baktığımızda, oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunduğu görüşünü savunan işgörenler en çok ön lisans düzeyindedir. Bunu lise, lisans ve en son olarak da yüksek lisans düzeyindeki işgörenler takip etmektedir.

Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortamlalar birlikte değerlendirildiğinde, oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunması mezuniyet durumuna göre değişmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre bakacak olursak, genel olarak bankalarda uygulanan işe alıştırma eğitim programlarının, işgören performansı üzerine olumlu etkisi olduğu görülmektedir.

Uygulanan eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlama açısından katkıları hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmektedir. Uygulanan oryantasyon eğitim programının, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğu görüşünü savunan işgörenler en fazla lise düzeyindedir. Bunu önlisans, yüksek lisans ve en son olarak da lisans düzeyindeki işgörenler takip etmektedir. Buradan yola çıkarsak, eğitim seviyesi arttıkça, işgörenlerin işe uyum sağlama düzeyi daha çok düşmektedir.

Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunması hakkındaki işgören düşünceleri mezuniyet durumuna göre değişmektedir. Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunduğu görüşünü savunan işgörenler en çok ön lisans düzeyindedir. Bunu lise, lisans ve en son olarak da yüksek lisans düzeyindeki işgörenler takip etmektedir. Bu da gösteriyor ki, eğitim seviyesi arttıkça, oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin yeterli bulunması görüşüne katılan işgören sayısı azalmaktadır.

Uygulanan oryantasyon eğitim programlarının genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmasına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler yoktur. Bunun sebebi de, farklı kademedeki görev alan ve farklı eğitim seviyelerindeki işgörenlerin işe uyum sağlamada farklılık göstermesidir. Kimi oryantasyon eğitim programlarının, işe uyum sağlamanın işgören performansını olumlu etkilediğini düşünmektedir; kimi ise işgören performansının, oryantasyon eğitim programlarının işe uyum sağlamada katkısı olduğunu düşünmemektedir.

Uygulanan oryantasyon eğitiminin işe karşı isteklilik yaratması ve moral vermesine ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı

arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Aslında bu unsurların işgören performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Fakat, oryantasyon eğitiminin, işgören performansı ile işe karşı isteklilik ve moral vermesi açısından performansa etkisinin fark yaratma etkisine neden olmadığını görüyoruz. Bunun nedeni, İşgören performansını etkileyen faktörler içerisinde eğitim programlarının isteklilik yaratma ve moral verme özelliğinin yüksek önem içeren diğer faktörlere göre zayıf kalmasıdır.

Uygulanan oryantasyon eğitiminin amacına ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Oryantasyon amaçlarından biri olan sosyalleşme sürecinde katkı sağlaması, özellikle yeni işe başlayan ve işe uyum sağlamada belli bir süreçten geçen personel için çok değerlidir. İşgören bu sayede şirket kültürünü de tanıma fırsatı bulur. Verilen eğitim sayesinde şirketteki görev ve rolünün belirlenmesi, gerek iş arkadaşları gerek amirleriyle kişilerarası ilişkilerin oluşturması, bunların sayesinde de işgörenin performansına olumlu katkıda bulunması sağlanır.

Uygulanan oryantasyon eğitim programının verimlilik sağlaması ile ilgili işgören görüşleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Oryantasyon, şirket ve çalışan beklentilerini bütünleştirirken verimliliğin potansiyelini arttırmayı garanti eden bir öğrenme prensibidir. Bu bağlamda oryantasyon eğitiminin işletmeler açısından en büyük önemi verimliliğe olan etkisidir. Oryantasyon eğitimi, hem işgörenin verimliliği ile hem de işletmenin genel anlamda verimliliğiyle doğrudan ilişkilidir.

Oryantasyon eğitiminde verilen dokümanlara ilişkin işgören düşünceleri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Oryantasyon eğitiminde verilen dokümanlar, işgörenlerin kendi departmanlarında yapacak olduğu görev ve rolleri hakkında gerekli bilgileri içerir. Aynı zamanda, şirketin genel vizyon ve misyonu hakkında, şirket kültürünü de tanıtacak bilgilerden oluşur. Eğitim sonrasında göreve başlayan yeni personel, eğitimde almış olduğu bilgiler sayesinde uyum sağlamış, verimliliğini yükseltmiş olacak ve bu da işgören performansına olumlu şekilde yansımış olacaktır.

Uygulanan oryantasyon eğitiminden çalışanların beklentileri ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bir oryantasyon eğitiminden çalışanlar şunları beklemektedir; sosyalleşme sürecine katkıda bulunması, işe uyumu kolaylaştırması, görev ve rollerinin tanıtılması, yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkilere yarar sağlaması, vb. İşte oryantasyon eğitimi, bu beklentilere yeterince cevap verdiğini düşünen işgörenler daha verimli olurlar, bu da işgörenin performansına yansır.

Literatür ve alan araştırması neticesinde elde edilen sonuçları ve araştırmada bulunan sonuçları değerlendirecek olursak:

- İşletmelerde performans değerlendirme çalışmalarıyla bağlantılı olarak yürütülen oryantasyon eğitim faaliyetleriyle, işgörenlerin iş ile ilgili eksiklikleri giderilmekte, işgörenin performansının artırılmasında gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırılmaktadır.
- İşe alıştırma eğitimine katılan çalışanların bölümlerinin tarihçesi hakkında bilgi sahibi olduğu söylenebilir.
- İşe alıştırma eğitimine dahil olup bu araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu çalışma arkadaşlarını arkadaşları olarak görmektedir. İşe alıştırma eğitimine katılan çalışanlar bu örgütte kendilerini “ekipten biri” olarak görmektedirler.
- Yeni işe başlayan bir kişi yeni bir ortama girmenin, yeni insanlar ile tanışmanın heyecanını duyarken, bir yandan da kendini ispatlama çabası içindedir. Ancak örgütün bu davranışı onu daha da tedirgin edecek, alışma devresi çok daha uzun sürecektir. Hata yapmasının normal olduğu bu süreçte her hatasında daha çok içine kapanması da beklenebilecek bir sonuçtur.

- Eğitim kursları çalışanların ve yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirildiğinde pozitif etki sağladığı gözlemlenmiştir. Eğitim kursları, işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Eğitimi etkileyen faktörler, örneğin örgütün amaçları, eğitim alanların ihtiyaçları, personelin eğitim kurslarının amaçlarının farkında olması, eğitimin sürekliliği, işyerindeki eğitim uygulamaları, uygun eğitimin uygulanması direkt olarak işgören performansını geliştirmede etkilidir.
- Eğitim kursları, her meslek grubu için bireysel, mesleki ve örgütsel ihtiyaçlara göre dizayn edilmelidir. Eğitim programları her bir birey için örgüt tarafından geliştirilmelidir. Eğitim programlarının uygulanmasından önce, işgörenler kursun amaçları ve koşulları hakkında bilgilendirilmelidir.
- Örgütler yeni personellerine iş kültürü hakkında bilgi verilerse daha öngörülü davranmış olurlar.
- Örgütler, yeni işe başlayan personellerine oryantasyon eğitiminin bu tarz eğitimlerin bir başlangıç olduğunu tanıtmalıdır. Örgütler, ileriki eğitimlerle örgütün vizyonunu ve liderliğini çalışanlara benimsetmeye devam etmelidir. Örgütün her seviyesinde çalışan personelin örgütün vizyon ve liderlik anlayışını algılayabilmeleri ve değişim gösterebilmeleri için örgütteki hem insan kaynakları profesyonelleri hem de üst seviyedeki yöneticiler birlikte çalışmalıdır. Personele bu konular hakkında sürekli eğitimler verilmelidir veya örgüt içinde girişimlerde bulunmasına imkan tanınarak gelişmesine katkıda bulunulmalıdır.
- İnsan Kaynakları Geliştirme uygulamacıları da işin niteliği hakkında sürekli olarak eğitim verilirse işe ilk girişte verilen eğitimlerin güçleneceğini düşünmektedirler. Eğitimleri daha etkin ve verimli bir

hale getirmek için bu konuda tüm çalışan personele eğitim verilmelidir.

Literatür ve alan araştırması neticesinde elde edilen sonuçlara dayanarak aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Oryantasyon eğitimi tüm yeni çalışanlar için zorunlu tutulması gereken bir eğitimidir ve bu eğitim yeni çalışan işe başlamadan önce veya işe başladığı ilk günlerde verilmesi gereken bir eğitim türüdür.
- Oryantasyon eğitiminde görevlendirilecek eğitimciler eğitim öncesinde bilgilendirilmelidir. Çünkü genellikle klasik anlamda işletmeler az sayıdaki yeni çalışanın oryantasyon eğitiminde daha kıdemli çalışanları tercih etmektedir. Ancak belli büyüklüğe ulaşmış ve oryantasyon eğitimi için belirli bir bütçe ayırabilecek bankalar oryantasyon eğitimini banka dışından eğitimciler ile destekleyebilmekte ve oryantasyon eğitimi içeriğini zenginleştirebilmektedir.
- Farklı kademelerdeki çalışanlar için farklılaştırılmış oryantasyon eğitim programları hazırlanmalıdır. Bu durumda eğitim programlarının verimliliğinin artması beklenebilir.
- Çalışanın ev ve ulaşım durumunun, avansa ihtiyacı olup olmadığının sorulması, ailesinin bankaya ziyaretine davet edilmesi gibi oryantasyon sürecini destekleyen unsurlar ihmal edilmemelidir. Çünkü bu unsurlar bankanın çalışanlara değer verdiğinin birer göstergesidir ve çalışan zihnindeki değer mesajını kuvvetlendirir. Bankanın çalışana bu şekilde yaklaşımı, çalışanın zihninde “bana değer veriliyor” düşüncesini destekleyeceği için çalışanın kendisini değersiz hissetmesinden kaynaklanabilecek işten ayrılmalar üzerinde olumlu sonuç doğuracaktır.
- Bölüm seviyesindeki oryantasyon eğitim programlarının içeriği organizasyon geneli oryantasyon eğitim programı içeriği ile uyumlu olmalıdır.
- Oryantasyon eğitim programının zamanlaması konusunda dikkat edilmelidir. Örneğin çalışanın işe başladıktan bir hafta sonra veya bir ay

sonra bu eğitime tabi tutulması oryantasyon eğitim programından beklenen etkiyi azaltacak veya ortadan kaldıracaktır. Çalışanın kendi haline bırakılması ve kendi kendine kurumu tanınması beklenemez.

- Dolayısıyla yeni çalışanın hayal kırıklığı yaşamalarının engellenmesi, stres ve endişesinin azaltılması ve iş tatmini, performans ve verimliliğin artırılması noktasında oryantasyon eğitimi anahtar uygulamalardan biridir.
- Oryantasyon eğitimi tek başına her problemin çözümü değildir. Elbette diğer faktörlerin (iş ortamı, ücret vb. değişkenler) etkisinin yanı sıra oryantasyon eğitiminin yokluğu “kontROLSÜZ bir işe başlama dönemi, yeterli bilgilendirilmeme, eksik veya hatalı bilgilendirme, stres ve endişenin yüksek düzeyde olması, buna bağlı işe ve iş ortamına geç uyum sağlama ve daha geç verimlilik düzeyine ulaşma vb.” durumların ortaya çıkmasına neden olarak verimsizlik, işgücü kaybı, işgören devir oranının yükselmesi gibi sonuçlara yol açabilir.
- Hizmet işletmelerinde hizmet standartlarının yüksek tutulması kurumun geleceği açısından oldukça önemli bir konudur. Bu noktada hizmet standartlarının korunması ve yükseltilmesi hizmeti sunan insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Bankacılık sektörü gibi sektörlerde müşterilerle yakın diyalog halinde olan çalışanların başta oryantasyon eğitimi olmak üzere kurum tarafından sağlanacak çeşitli eğitimlerle geliştirilmesi ve bu yolla hizmet kalitesini geliştirmeleri gerekmektedir.
- Gelecekte yapılacak benzer araştırmalar için şunlar önerilebilir: acaba işgören performansını etkileyen diğer bağımsız değişkenler nelerdir? Bu bağımsız değişkenler tespit edilerek daha başarılı oryantasyon eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması sağlanabilir. Ayrıca bu tür bir araştırma oryantasyon eğitime tabi tutulan ve oryantasyon eğitime tabi tutulmayan gruplar üzerinde uygulanarak karşılaştırmalı verilere ulaşmak da mümkündür. Yine araştırmaya yeni çalışanlar haricinde oryantasyon eğitimini oryantasyon eğitimini yürüten eğitimci ve yöneticilerin katılması araştırma sonuçlarının çapraz bir biçimde kontrol edilmesine imkan sunacaktır. Araştırmada tek bir bölgeden değil, farklı bölgelerden seçilmiş

bankalardaki oryantasyon eğitimine tabi tutulmuş yeni çalışanlardan toplanan verilerin analizi ile güvenilirlik düzeyi yüksek sonuçlara ulaşmak mümkündür.

- Özellikle son dönemde Türkiye’de hızlı bir biçimde gelişmekte olan bankacılık sektörü, dinamik ve eğitilmiş insan kaynakları ihtiyacı içerisindedir. Bu özelliklere sahip potansiyel işgücünün bankalara kazandırılması ve bankalarda tutulması bu anlamda giderek önem kazanmaktadır. Yüksek işgücü devir oranı, eğitim maliyeti, kayıp zaman ve verimsizlikle mücadelede oryantasyon eğitiminin önemi gözden kaçırılmayacak kadar büyüktür. Bu anlamda bu araştırma gelecekteki benzer araştırmalar için örnek bir çalışma niteliğindedir.

KAYNAKLAR

- ACUNER, A., M., (2005): "*Demokrasi bilinci, öğrenme, sağlıklı yaşam ilişkisi ve yükseköğretim gençliği*", Sağlık ve Hastane Yönetimi 2. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı
- ALDEMİR, C, ATAOL, A. ve BUDAK, G. , (2001):"*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir
- ALTUNIŞIK, Remzi; COŞKUN, Recai; BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin, (2005): "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*", 4. bs, Sakarya
- APPIACH, Benedicta, (2010): "*The Impact Of Training On Employee Performance: A Case Study Of Hfc Bank (Ghana) Ltmited*", Ashesi University College, Thesis submitted to the Department of Business Administration
- ARGON, T. , EREN, A. , (2004): "*İnsan Kaynakları Yönetimi*". Ankara, Nobel.
- ASARE-BEDIAKO, K, (2002): "*Professional Skills in Human Resource Management Kasbed Ltd*". , Accra, Ghana
- AŞKUN, Olcay Bilge, (2004):"*İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi*", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:21
- AYTAÇ, T. , (2000):"*Hizmet içi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılıklı Sorunlar*", Milli Eğitim Dergisi (Electronic Journal)
- BARZEGAR, Nader; FARJAD, Shahroz, (2011): "*A Study on the Impact of on the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study)*", Procedia - Social and Behavioral Sciences 29, International

Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011)

BAŞARAN, İ. , (2000):” *Eğitim Yönetimi. Nitelikli Okul.*” Ankara: Feryal Matbaası

BAYRAM, N. , (2004): “*Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*”, Bursa: Ezgi Kitapevi. s.115

BELİLOS, Claire “*Conducting Effective Employee Orientations-Orientations are performance trend setters*”, <http://www.hrinfo.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html>,(23.03.05)

BENLİGİRAY, S. (2004): ” *İnsan Kaynakları Yönetimi*” , Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

BİNGÖL, D. ,(2003): “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.S.

“*Boyner Mağazalarında Mc Donald’s Sistemi*”, Hürriyet Gazetesi, (13.03.2005).

BROWN Judith, “*Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*”,http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nu_c042102a.htm?once=true&,(23.02.05)

BULGULU, B. Merve, (2008): “*İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*”, T.C. Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

BURKE, G. , (2000): “*Improving the incentives for investment in training by adults: financing lifelong learning*”, Future Research, Research

Futures, Proceedings of the Third AVETRA Conference Canberra, March

CASCIO, W.F. , (2002): "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits", (6th edition), McGraw-Hill, Sydney.

COLE, G. A, (2002): "*Personnel and Human Resource Management*", 5th edition ,York Publishers., Continuum London, UK.

ÇALIK, Temel, (2003): "*Performans Yönetimi*", Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

ÇAVDAR, Hava, (2010): "*İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları*", Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No.1, pp. 79-93

DEVELİ Uğur , "*Hermes Yönetim Danışmanlık*", <http://www.btinsan.com/411/07.asp>, (10.08.06)

FINDIKÇI, İlhami, (2003): "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 5. Baskı, Alfa Yayınları: 619

FONT, Javier, (2000): "*Managing Value and Devolution: The Experience of Regional Governments in Spain*", International Review of Administrative Sciences, Vol. 66, SAGE Publications, London

GEYLAN, Ramazan, (2004): "*İnsan Kaynakları Yönetimi*" Açık Öğretim Kitabı, Uzaktan Eğitim Tasarım Birimi, 1. Baskı, Eskişehir

GOMEZ-MEJIA, R. ,(2007): "*Managing Human Resources*", 2nd edition, Pearson Education., New Jersey, USA

GÜL, Hüseyin, (2000): "*Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*", Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, İzmir.

Hastane Yönetimi Eğitimi Referans Notları, hm. saglik.gov.tr /pdf/kitaplar/hasyonegt.pdf,(16.08.06)

İŞÇİ Emre, “*Oryantasyon Eğitimi*”, <http://www.hastanederigisi.com/sayi20/busayida32.asp>,(28.06.2002)

“*İşe Başlama ve Oryantasyon Programları*”
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=48>,
(03.12.2003)

KASNAKLI, Burcu. , (2002): “*Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)*”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını

KAVANAUGH, Raphael R.; NİNEMEİER, Jack D.; Daschler, John P,(Sep 1, 2001):”*Supervision in the Hospitality Industry*” 3rd Edition by. published by Educational Inst of the Amer Hotel Paperback by – Default

KHALID, Muhammad Maqsood , (2012): ” *Proposing a Training Evaluation Strategy to Ensure Training Transfer in Public Sector Organizations in Pakistan: An exploratory Account*”, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058, Vol. 2, No.1

KOCABACAK, Ayşe, (2006): “*İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*”, T. C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

KOZAK, M. , (2004): “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*”, Ankara: Detay Yayıncılık

KRIETNER, S, (2000): “*The Good Manager’s Guide*”, 2nd edition, Synene Publisher

LATİF Hasan, UÇKUN Gazi, (2002): “*Oryantasyon Eğitiminin İçeriği, Binek Otomotiv Sektörü Örneği*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 13/41

LAWSON, S. A; A. A, (2002): “*The new employee orientation training. American Society for Training and Development*” , A A ASTD Trainer Workshop Series

MARŞAP, Akın, (2005): “*İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Kültürü (İSAGÜYÖK) İçin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetişimi*”, isggm.calisma.gov.tr/docs/uluslararası/4_uluslararası_kon_sunumlar/sozel_bildiriler/y_doc_dr_akin_mar_sap.ppt, (14.04.2006)

“*Metro Cash & Carry Maddi ve Sosyal Haklar*”, <http://ik.metrotr.com/index.cfm?fuseaction=ikuygulama.maddi> (19.08.06).

MÜMİNOĞLU, Melih “*Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni ÇalışanlarınBeklentileri*”,www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092 (12.07.05).

“*Otel İşletmelerinde Eğitim Departmanları*”, http://www.iskenderun.gov.tr/ABProje/256,1,OTEL_IŞLETMELERİNDE_EĞİTİM_DEPARTMANLARI, (10.08.06).

ÖZDEMİR Nurdan, “*İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi*”, www.okyanusbilgiambari.com/ İnsan Kaynakları/eğitim /oryantasyon.pdf. (10.08.06)

ÖZGENÇ, Özlem Yurdanur “*İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon*”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m,(10.08.06)

- PINARBAŞI, Cumali, (2007): “*Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması*”, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm işletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi
- SCHMİDT, Steven W; AKDERE, Mesut, (2007):“ *Measuring the Effects of Employee Orientation Training on Employee Perception Of Vision and Leadership;İmplications For Human Resources*”, The Business Review, Cambridge; ABI/INFORM Global
- SEYMEN, O., ERDEM, B. (2007): “*Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma*”, Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi
- SULLIAN, John “*A Manager’s Guide to Orientation*”, <http://www.drjohnsullivan.com/articles/2001/081301.htm>,(23.02.05)
- “*Şirket Pusulasını Kullanma Kılavuzu: Oryantasyon*” <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID6> (26.09.2006)
- TAYMAZ, A. H. (2005) :”*Eğitim Sisteminde Teftiş*”, Ankara Pegem A Yayınları.
- TOPALOĞLU, Melih; SÖKMEN, Alev , (2001): “*İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara’da Bir Uygulama)*”
- TOPALOĞLU M.; SÖKMEN Alptekin,(2001): “*Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi*” *Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Anatolia

TRUESELLE, William H. "New Employee Orientation: Starting Off On the Right Foot", www.managementadvantage.com/products/free_ee2.htm, (03.05.2012)

TUFAN, Aytaç, "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," (Çevrimiçi) [http:// yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/ aytac.htm](http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm), (16 Mayıs 2007)

TUTAR, Hasan; ALTINÖZ, Mehmet, (2005): "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi

TÜRK, K. Ümit, "Kariyer Planlama", [www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php ?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909), (28.06.05)

TÜRKMENOĞLU, İdil Akidil, (2003): "İşyerinde Eğlence", PERYÖN Dergisi

UMDU, A. , (2002): "Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

URAL, A; KILIÇ, İ. , (2006): "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi", Ankara: Detay Yayıncılık

VALENTINE, S. , (2001): "Man and Women Supervisor' Job Responsibility, Satisfaction and Employee Monitoring", Sex Roles : A Journal Of Research

WALKER, J. R, & Miller J. E. , (2009, January): "Supervision in the hospitality industry, leading human resources", (6th edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

WANOUS, J.P. : “Orientation: Taking it Online and the Trend to Blend”
www.westwooddynami9cs.com/all_about_orientation/print/article_takin_it_onne_print.htm,(03.05.2012)

WESTWOOD, Roberta L. ,JOHNSON, Leanne:“The Route to Online Orientation”,www.westwooddynamics.com/all_about_orientation/article_theroute_to_onlne_orientation.htm<http://195.87.241.16/fritolayakademide/eoryantasyon/sehir.htm>, (10.08.06)

YAYLI, Ali; TEMİRALİYEVA, Kamşat, (2006): ” Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1

YÜKSEL, Ö. , (2000): “İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara”, Gazi Kitabevi.
www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/insan_kaynaklari/yaklasim
(12.12.2004).

“Yabancı Kelimelere Karşılıklar”, membres. lycos. fr /pehlivanoglu/
/Yukleme_yabanci%20kelimelere%20karsiliklar.pdf , (28.06.05)

ZACCARELLI, H. E, (2000): “ Improving Employee Performance: Effective Training” , Kogan., London, UK

<http://195.87.241.16/fritolayakademide/eoryantasyon/sehir.htm>, (10.08.06)

www.ulker.com.tr, (13.05.2011)

<http://www.tdk.gov.tr>, (09.06.2010)

EK-1 Anket Formu

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Ana Bilim Dalı

BANKALARDA UYGULANAN İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİM
PROGRAMLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ
Anketi

SAYIN ÇALIŞANLAR

Bu anket bankalarda uygulanan oryantasyon eğitim programlarının çalışan performansına 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.

Şerife ÖZKASAP
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

Erkek () Bayan ()

2. Medeni Durumunuz?

Evli () Bekâr ()

3. Yaşınız?

20-25 () 25-30 () 30-35() 35-40() 40 ve üzeri ()

4. Mezuniyet durumunuz?

Lise() Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

5. Meslekteki kıdem süreniz?

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

6. Bankadaki hizmet süreniz?

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

Bankalarda uygulanan oryantasyon eğitim programlarının çalışan performansına olan etkisi ile ilgili olarak aşağıdaki görüşlere katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

- 1-Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Ne katılıyorum ne de katılmıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.İşe ilk girişte bankanız tarafından verilen işe alıştırtma(oryantasyon) eğitimlerinin yeterli olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 2.Oryantasyon eğitiminde verilen oryantasyon dokümanlarını, bankanın kurumsal kimliğinin tanınması açısından yeterli buluyorum. | | | | | |
| 3.Oryantasyon eğitim dokümanlarını eğitimin amacına uygun buluyorum. | | | | | |
| 4.Uygulanan Oryantasyon Eğitim Programının, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 5.Oryantasyon eğitimi işle ilgili beklentilerime uygun bilgiler içermektedir. | | | | | |
| 6.Oryantasyon Eğitiminde verilen uygulamaya dönük örnekleri yeterli buluyorum. | | | | | |
| 7.Oryantasyon Eğitiminde, görev alacağım departman ve sorumluluklarım hakkında verilen bilgilerin yeterli olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 8.Oryantasyon Eğitiminde bankada verilen hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkındaki bilgilendirmeleri yeterli buluyorum. | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9. Alınan Oryantasyon eğitiminin, işime karşı isteksizlik yarattığını ve moralimin düşmesine neden olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 10. Oryantasyon eğitimi almadan da işe kolayca adapte olabileceğimi düşünüyorum. | | | | | |
| 11. Almış olduğum oryantasyon eğitiminin performansıma olumlu etki yaptığını düşünüyorum. | | | | | |
| 12. Almış olduğum oryantasyon eğitimi, yeni bilgi ve becerilere sahip olmamı sağladı. | | | | | |
| 13. Almış olduğum oryantasyon eğitiminin verimliliğime olumlu etki yaptığını düşünüyorum. | | | | | |