

**T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE
ORYANTASYON: PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK**

**HAZIRLAYAN
Ayşe KOCABACAK**

KONYA 2006

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLOLAR LİSTESİ	viii
UYGULAMA TABLOLAR LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ ANLAMI VE KAPSAMI	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	5
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı	5
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Evrimi	9
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Örgütlenmesi.....	12
1.3. BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	12
1.3.1. Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri.....	13
1.3.2. Bilgi Çağında Organizasyon Yapıları.....	17
1.3.3. Bilgi Çağında Yönetim	20
1.3.4. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları.....	22
1.3.5. Bilgi Çağında Önemli Bir Dönüşüm: İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	26

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

VE

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR İŞLEVİ OLARAK EĞİTİM

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	31
2.2. EĞİTİM.....	34
2.2.1. Eğitim Kavramının Tanımı	34
2.2.2. Eğitimin Önemi ve Eğitimi Gerektiren Nedenler.....	35

2.2.2.1. Toplumda Eğitimi Gerektiren Nedenler	35
2.2.2.2. İşletmelerde Eğitimi Gerektiren Nedenler	36
2.2.3. Eğitim Kavramı ile Yakın Bazı Kavramlar Arasındaki İlişkiler.....	39
2.2.3.1. Eğitim ve Öğretim	39
2.2.3.2. Eğitim ve Örgün Eğitim.....	40
2.2.3.3. Eğitim ve Geliştirme.....	42
2.2.3.4. Eğitim ve Yetiştirme.....	42
2.2.3.5. Eğitim ve Yetkinlik.....	43
2.2.3.6. Eğitim ve Terfi	44
2.2.3.7. Eğitim ve İletişim	44
2.2.3.8. Eğitim ve Toplam Kalite	44
2.2.4. Eğitim Amaçları.....	45
2.2.4.1. Sosyal Amaçlar	46
2.2.4.2. Ekonomik Amaçlar	46
2.2.5. Eğitim İlkeleri	47
2.2.5.1. Fırsat Eşitliği.....	47
2.2.5.2. Sürekli Eğitim	47
2.2.5.3. Etkin Katılım	47
2.2.5.4. Eğitimcilerin Eğitimi.....	48
2.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR İŞLEVİ OLARAK	
EĞİTİM.....	48
2.3.1. Eğitim Fonksiyonunun İşletmedeki Yeri	48
2.3.1.1. Eğitim Kurulu	49
2.3.1.2. Eğitim Birimi	49
2.3.1.3. Eğitim Uzmanları	50
2.3.2. İşletmenin Eğitimden Beklediği Yararlar	50
2.3.3. İnsan Kaynakları Eğitim Süreci.....	51
2.3.3.1. Eğitim Politikasının Saptanması.....	52
2.3.3.2. Eğitim İhtiyacı Analizi	53
2.3.3.3. Eğitim Önceliklerini Belirleme ve Eğitim Amaçlarının Oluşturulması	56
2.3.3.4. Eğitim Planlaması.....	57
2.3.3.5. Eğitim Programının Uygulanması	57
2.3.3.5.1. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi.....	57

2.3.3.5.2. Eğitim Yöntemleri	58
2.3.3.5.2.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri.....	58
2.3.3.5.2.1.1. Bir Üste Bağlı Çalışma	59
2.3.3.5.2.1.2. Oryantasyon Eğitimi	59
2.3.3.5.2.1.3. Rotasyon Eğitimi	59
2.3.3.5.2.1.4. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim.....	60
2.3.3.5.2.1.5. Gösteri Eğitimi.....	60
2.3.3.5.2.1.6. Stajyerlik	61
2.3.3.5.2.1.7. Takım Çalışması Eğitimi	61
2.3.3.5.2.2. İş dışı Eğitim Yöntemleri.....	61
2.3.3.5.2.2.1. Anlatım Yöntemi	62
2.3.3.5.2.2.2. Deneysel Eğitim	63
2.3.3.5.2.2.3. Açık hava Eğitimi	63
2.3.3.5.2.2.4. Örnek Olay Yöntemi	64
2.3.3.5.2.2.5. Rol Oynama Yöntemi	64
2.3.3.5.2.2.6. Yönetim Oyunları.....	65
2.3.3.5.2.2.7. Psikolojik Testler	65
2.3.3.5.2.2.8. Gözlem Gezileri ve Ziyaretler	66
2.3.3.5.2.2.9. Evrak Sepeti Yöntemi	66
2.3.3.5.2.2.10. Duyarlık Eğitimi ve T. Grup Yöntemi.....	67
2.3.3.5.2.2.11. Simülasyonlar	68
2.3.3.5.2.3. Özel Amaçlara Yönelik Eğitimler	68
2.3.3.5.2.3.1. Uluslar arası İşletmelere Yönelik Eğitimler	69
2.3.3.5.2.3.2. Okuma – Yazma Eğitimi.....	69
2.3.3.5.2.3.3. Çeşitlilik Eğitimi	70
2.3.3.5.2.3.4. Müşteri Hizmeti Eğitimi	70
2.3.3.5.2.4. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri.....	71
2.3.4. Eğitim Sonuçlarını Ölçme ve Değerlendirme	72
2.3.4.1. Eğitim Sonuçlarını Ölçme Süreci.....	72
2.3.4.2. Eğitim Sonuçlarını Değerlendirme Süreci	73

III. BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE ORYANTASYON
(İŞE ALIŞTIRMA) EĞİTİMİ

3.1. ORYANTASYON KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	74
3.1.1. Oryantasyon Kavramının Tanımı, Önemi ve Amaçları	74
3.1.2. Oryantasyon ve Üstün Müşteri Hizmeti Sağlama İlişkisi	83
3.2. ORYANTASYON EĞİTİMİ PLANLAMASI.....	84
3.3. ORYANTASYON EĞİTİMİNİN İÇERİĞİ	88
3.4. ORYANTASYON EĞİTİMİ SÜRECİ.....	91
3.4.1. Yeni Çalışanı Karşılama Öncesi Hazırlık	97
3.4.2. Yeni Çalışanı Karşılama	97
3.4.3. Yeni Çalışana Çalışacağı Birimi Tanıtmak.....	99
3.4.4. Yeni Çalışanı İş Arkadaşlarıyla Tanıştırma	99
3.4.5. İşyerinin Özelliklerini Açıklama	100
3.4.6. İşletmeye Ait Genel Bilgilerin Verilmesi	102
3.4.7. Yeni Çalışan Bilgilerinin Elde Edilmesi	104
3.4.8. Çalışanlara Sağlanan Çeşitli Menfaatler ve Hizmetler.....	105
3.4.9. Yeni Çalışana İşini Öğretme.....	105
3.5. ORYANTASYON EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	106
3.6. ORYANTASYON EĞİTİMİ DEĞERLEMESİ	109
3.7. ORYANTASYON EĞİTİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUK.....	109

IV. BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE ORYANTASYON: PERAKENDECİLİK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	112
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	112
4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	113
4.3.1. Hipotezler.....	113
4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	114
4.3.3. Alan Araştırması ve Örneklem.....	114
4.3.3.1. Perakendecilik Sektörüne İlişkin Genel Bilgiler	115

4.3.3.2. Perakendecilik Sektöründe Son Dönemde Ortaya Çıkan Eğilimler	118
4.3.3.3. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü	119
4.3.3.4. Perakendecilik Sektöründe İnsan Kaynakları Eğitimi.....	120
4.3.4. Alan Araştırması ile İlgili Literatür Özeti	121
4.3.5. Soru Formunun Özellikleri	125
4.3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler	126
4.3.6.1. Korelasyon Analizi	126
4.3.6.2. Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples T Test).....	127
4.3.6.3. Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova).....	128
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	128
4.4.1. Katılımcıların Sosyo – Demografik Özellikleri.....	128
4.4.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	129
4.4.1.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları	129
4.4.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	130
4.4.1.4. Görev Türü.....	130
4.4.2. Anket Yanıtlarının Betimleyici Bulguları	131
4.4.2.1. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları	131
4.4.2.2. Katılımcıların Programı Yürüten Eğitimciye İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları	133
4.4.2.3. Katılımcıların Oryantasyon Programının İçeriğine İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları	135
4.4.2.4. Katılımcıların Oryantasyon Programı Sürecini Destekleyici Unsurlara İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları	136
4.4.2.5. Katılımcıların Eğitim Sürecinde Elde Edilen Teorik Bilgileri Uygulamaya Geçirebilmelerine İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları	137
4.4.3. Eğitimci Performansı ve Örgütsel Bağlılık	139
4.4.4. Eğitim İçeriği ve Örgütsel Bağlılık	140
4.4.5. Oryantasyon Sürecini Destekleyici Unsurlar ve Örgütsel Bağlılık.....	141
4.4.6. Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilme ve Örgütsel Bağlılık	142
4.4.7. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi	143
4.4.8. Yaş ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi.....	143

4.4.9. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi.....	144
4.5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	146
KAYNAKÇA	150
EKLER	163
Ek 1: Alan Araştırmasında Kullanılan Tablolar ve Grafikler.....	163
Ek 2: Anket Formu.....	167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi	7
Şekil 2: Süreç Bazlı Örgüt	18
Şekil 3: Yeni Yönetim Modeli.....	20
Şekil 4: İnsan Kaynakları, Müşteriler ve Kâr İlişkisi.....	27
Şekil 5: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri.....	32
Şekil 6: Yaygın ve Örgün Eğitim Ayırımı	41
Şekil 7: Oryantasyon: Bilgilendirme Süreci ve İşe Alıştırma Süreci.....	93
Şekil 8: Oryantasyon Süreci	94
Şekil 9: PepsiCo Online Oryantasyon Sitesi	108
Şekil 10: Perakendeciliğin Türleri	116

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İşletme Girdi ve Çıktıları	3
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	8
Tablo 3: Organizasyonlarda Eğitim Yapılmasını Gerektiren Durumlar	38
Tablo 4: Birey ve Kurum Açısından Eğitim İhtiyacı	54
Tablo 5: Sosyallaşma Sürecinde Çalışanların Öğrenmesi Gereken İşe ve İşletmeye İlişkin Unsurlar.....	78
Tablo 6: Marks & Spencer’da Oryantasyon Eğitimi.....	82
Tablo 7: İşe Alıştırma Planı.....	86
Tablo 8: Gima İnsan Kaynakları ve Eğitim Uygulamaları – Oryantasyon Eğitimi ...	90
Tablo 9: Kişisel Bilgi Formu Örneği.....	106
Tablo 10: Bireysel Kariyer Yönetimi Faaliyetleri	110

UYGULAMA TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyet Dağılımı	129
Tablo 2: Yaş Dağılımı.....	129
Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	130
Tablo 4: Görev Türü	130
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Betimleyici Bulgular	132
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri	133
Tablo 7: Eğitimciyi Değerlendiren Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	134
Tablo 8: Eğitimci Performansı Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri.....	134
Tablo 9: İçeriği Değerlendiren Yanıtların Betimleyici Bulguları	135
Tablo 10: Program İçeriği Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri	136
Tablo 11: Oryantasyon Programı Sürecini Destekleyici Unsurları Değerlendiren Yanıtların Betimleyici Bulguları	136
Tablo 12: Oryantasyon Sürecini Destekleyici Unsurlar Merkezi Eğilim İstatistikleri.....	137
Tablo 13: Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilmeyi Değerlendiren Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	138
Tablo 14: Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilme Düzeyi Merkezi Eğilim İstatistikleri	139
Tablo 15: Eğitimci Performansı ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi.....	140

Tablo 16: Eğitim İçeriği ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi.....	141
Tablo 17: Oryantasyon Sürecini Destekleyici Unsurlar ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi.....	142
Tablo 18: Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilme ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi.....	143
Tablo 19: Yaş ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi ANOVA.....	144
Tablo 20: Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık ANOVA	145

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e. Adı Geçen Eser

a.g.m. Adı Geçen Makale

a.g.k. Adı Geçen Kaynak

Planınız bir yıl içinse pirinç ekin, on yıl içinse ağaç dikin, yüz yıl için ise insanları eğitin.

Huang-çe

GİRİŞ

Eğitim, doğumla başlayıp yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Evde, okulda, işyerinde, beşikten mezara kadar hayat boyu devam eden eğitimin insan yaşamındaki önemi yadsınamaz. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde gerek mevcut gerekse işletmeye yeni katılan çalışanlar açısından eğitim faaliyetleri, örgütsel etkinlik ve etkililik üzerinde stratejik değer ve temel olarak örgütsel sosyalizasyonun bir parçası konumundadır.

“İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama” isimli bu tez çalışmamız eğitim, oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi ve insan kaynakları konusunda hazırlanmış teorik ve uygulamalı bir araştırma niteliğindedir. İlk üç bölüm, araştırmanın 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. Çalışmamızın 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 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. Araştırmamızda 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. Araştırmamız çeşitli kısıtlar altında gerçekleştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi anket yönteminin tercih edilmesinden

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. Araştırmamız bütçe ve zaman kısıtı nedeniyle sadece Konya perakende pazarında gerçekleştirilebilmiştir. Araştırma sonuçları literatürdeki diğer benzer çalışmaların sonuçlarını destekler konumdadır.

Çalışmamız 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 fonksiyonun işletmedeki yeri, işletmenin eğitimden beklediği faydalar, insan kaynakları eğitim süreci kısaca tanıtılmıştır. Böylece hem insan kaynakları hem de eğitim alanlarının kesiştiği oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi konusuna geçişte bir zemin hazırlanmaya çalışılmıştır.

Oryantasyon eğitimini 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.

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi başlığı altında personel kavramından farklı olarak insan kaynakları kavramı ve kapsamı açıklanarak, insan kaynakları yönetimi ve işlevleri tanımlanacak, insan kaynakları bölümünün işletme içinde örgütlenmesine ve insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine kısaca değinilecektir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ ANLAMI VE KAPSAMI

5M Yaklaşımı içinde değerlendirildiğinde, Money, Machine, Material, Management ve Man (5M) girdileriyle işletmede gerçekleşen faaliyetler sonucu mal veya hizmet, bireysel, örgütsel ve toplumsal tatmin ve bilgi çıktıları elde edilir. (Tablo 1)¹

Tablo 1: İşletme Girdi ve Çıktıları

Girdiler (5M)	Çıktılar
Machine (Makina)	Mal ve Hizmet
Money (Kapital)	Bireysel Tatmin
Material (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
Management (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
Man (İnsan)	Bilgi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, I.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.2.

İnsan kaynakları (yönetimi) ve personel (yönetimi) kavramları çoğunlukla birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Kavramsal olarak ele alındığında insan kaynakları kavramının insan zihninde çağrıştırdığı anlama göre acaba insan kaynakları doğal kaynaklar gibi bir kaynak türü müdür sorusu akla gelebilir. Dünyada su, kömür, doğalgaz gibi doğal kaynaklar –naturel resources – mevcuttur. Ama ‘insan kaynakları’

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, I.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, ss.2,3.

– human resources- denildiğinde ne anlaşılmalıdır?² İnsanın “kaynak” niteliği taşıması için belirli bir bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması gerekir.

İnsanın kaynak olma olgusu; “insana sadece fikri ve fiziki gücüyle üretimde yer almanın dışında, onun (bu sürecin öncesi ve sonrası da dâhil olmak üzere) her yönüyle dikkate alınması ve buna göre değerlendirilmesi gerçeğine bizi götürür.”³ Dolayısıyla Özden’in de ifade ettiği gibi insan kaynakları yönetimi, işletme çalışanı olup olmadığına bakmaksızın insanı “değer” olarak algılayan ve insana “değer” veren bir işletme kültürüdür.⁴ İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır.⁵ Bu tür bir bakış açısı sadece işletme içindeki insan kaynaklarına dönük değildir. İşletme dışında yer alan insan kaynaklarının da bilincinde ve bu insan kaynaklarını değerlendirmeye eğilimlidir.

Genel olarak, insan kaynakları kavramı, bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir. Bazı kaynaklarda ise daha çok büroda çalışanları sergilemektedir. Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde:⁶

1. Yöneticiler (üst, orta, alt basamak yöneticileri),
2. Yönetilenler (işçiler, memurlar vb.),
3. Yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insan kaynakları),
4. Teknik işgücü (doktor, mühendis vb.)
5. Danışmanlar anlaşılabilir.

² Ahmet Solgun, “İnsan Kaynaklarının Temelleri Üzerine ...”, http://www.mcozden.com/ikf10_iktu.htm, (09.08.06).

³ “Talat Saral İle İnsan Kaynakları Üzerine...”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=755>, (09.08.06).

⁴ Mehmet Cemil Özden, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan”, http://www.mcozden.com/forum6_ikyi.htm, (09.08.06).

⁵ Berrin Filizöz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003.

⁶ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001, ss.20,21.

Dolayısıyla çalışan kişilerin, çalıştığı yerde ortaya çıkabilecek ilişkileri gruplandırmak gerekirse, bu ilişkileri dört grupta inceleyebiliriz:⁷

1. Personelin diğer çalışan arkadaşları ile ilişkileri,
2. Personelin amirleri ile ilişkileri,
3. Personelin işi ile ilişkisi,
4. Personelin çalıştığı yerde çeşitli gruplarla olan gruplar arası ilişkiler.

Buradan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları (yönetimi) kavramı sadece organizasyon içindeki insanları ve onların ihtiyaçlarını ele alan tek yönlü bir kavram değildir. Çünkü temelde insanı konu alan insan kaynakları (yönetimi), insanın yer aldığı grup ve örgütleri, bunlardan doğacak çeşitli türdeki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönetilmesini kapsayan kompleks bir çalışma alanıdır. Örneğin, yukarıda sözü edilen, çalışan kişilerin, çalıştığı yerde ortaya çıkabilecek ilişkilere bakıldığında çalışanın sadece işi ile ilişkisi olmadığı, aynı zamanda birlikte çalıştığı iş arkadaşları, yöneticileri ve işyerinde bulunan çeşitli gruplarla diyalog içinde olduğu görülmektedir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden tamamıyla farklı bir kavram olmayıp, personel yönetiminin yeni boyutlarla zenginleşmesi sonucu ortaya çıkan yönetim türünü temsil etmektedir. Aşağıda insan kaynakları yönetiminin tanımı, kapsamı, tarihsel gelişimi ve örgütlenmesi konularına yer verilmektedir.

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi çeşitli şekillerde tanımlanabilir:

“ Bir örgütte insan kaynaklarının, örgüte olan katkıyı arttıracak şekilde, sosyal ve etik ilkelere de uyularak yönetilmesidir.”⁸

“Örgütün işlevlerini ve gayelerini yerine getirecek ve en fazla etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün bir işgücünü kazanma, geliştirme ve koruma sanatıdır.”⁹

⁷ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, 1999, s.262.

⁸ W.B., Werther, JR. Davis, **Human Resource and Personnel Management**, McGraw Hill Inc., 1994.

“Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir. Heneman”¹⁰

“İşletmelerde görev yapan insanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir.”¹¹

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetimi organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Kamu, özel ve üçüncü sektör organizasyonlarının amaçları arasında farklılıklar bulunsa da, her üç organizasyonun ortak amaçları “kalite” ve “verimlilik” ilkeleri çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır.¹² İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerinde kurulur:¹³

1. İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
2. İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.

Bu felsefeler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi sadece çalışanın performansının değil çalışanın yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlar. Klasik görüşün mekanik sistemin bir parçası, bir kolu olarak gördüğü çalışanlar insan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve iş gücü verimliliği yüksek çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren personel yönetimi örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkiler arasında kesin çizgilerle bir ayırım yapmak zor olduğundan genellikle beraber uygulanırlar.

Kapsam bakımından oldukça geniş olan insan kaynakları yönetimi alanında çeşitli konuların yer aldığı görülmektedir.

⁹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum, 1990, s.8.

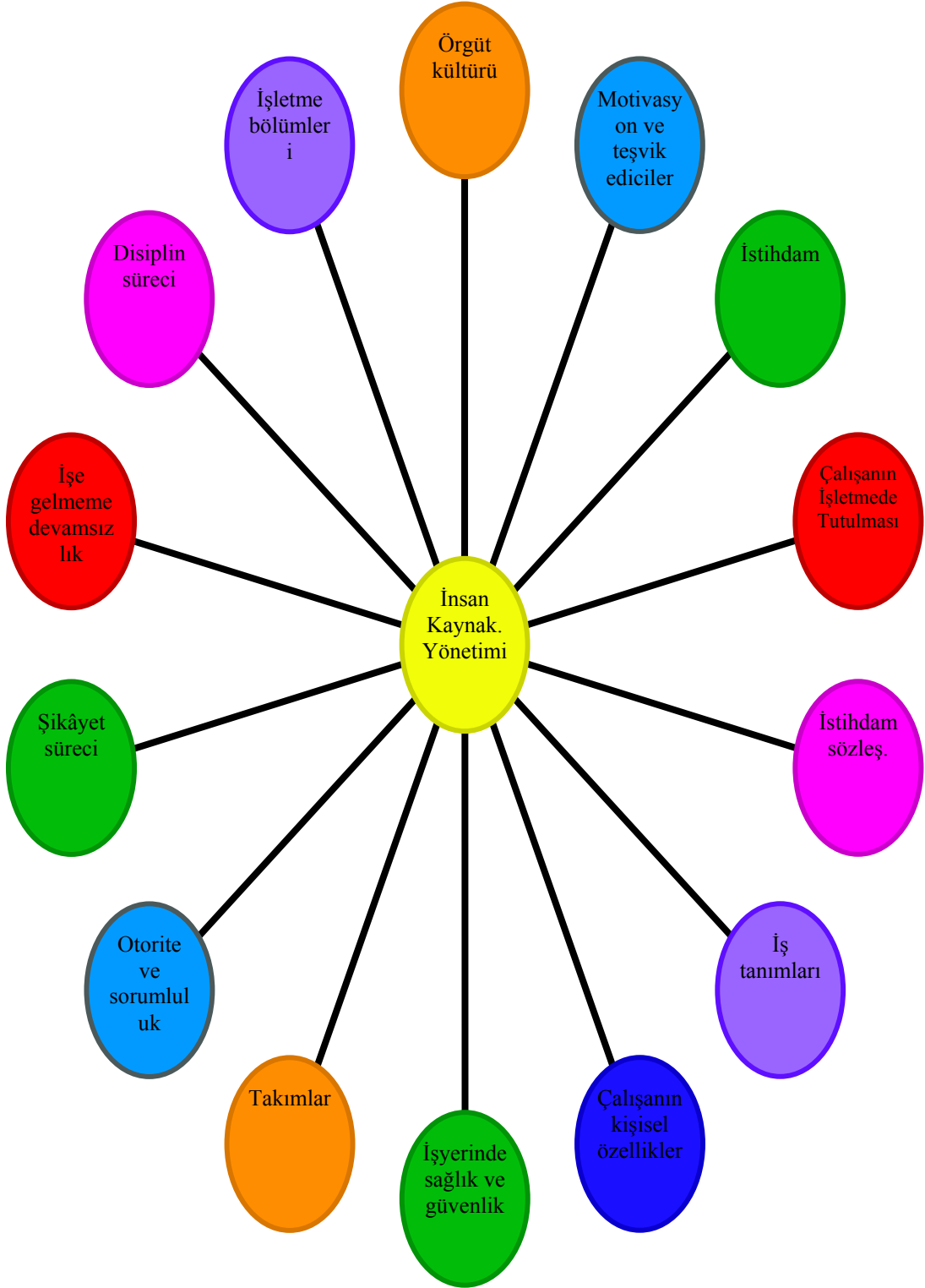
¹⁰ Aldemir, Ataol ve Budak, **a.g.e.**, s.21.

¹¹ Burhan Baloğlu, Dinçer Atlı, “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572, (09.08.06).

¹² Can Aktan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm>, (09.08.06).

¹³ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.3.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi



Kaynak: "Human Resource Management",

www.bized.ac.uk/.../business/hrm/lesson/hrm1.htm, (09.08.06) kaynağından uyarlanmıştır.

Şekil 1’ de görüldüğü gibi örneğin, istihdam sözleşmesi, iş tanımları, çalışanın yaş, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özellikleri ve kayıt altında tutulması, işyerinde sağlık ve güvenlik, iş takımları, otorite ve sorumluluğun dağılımı, disiplin süreci, şikâyet süreci, işe gelmeme, devamsızlık sorunu gibi daha pek çok sayılabilecek konu insan kaynakları yönetimi alanıyla ilgilidir.

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi kavramları karşılaştırmalı olarak incelenecek olursa Tablo 2’ de görüldüğü gibi işletmeyi ve yakın çevresini ilgilendiren çeşitli konular (çalışanlar ile ilişkiler, oryantasyon, organizasyon yapısı, müşteri, değerler, uzmanların rolü, genel çıktı) bağlamında her iki yaklaşımın farklılıkları daha iyi ortaya konulabilir. Nitekim Tablo 2’de insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi yedi alanda değerlendirilmektedir.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
1. Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
2. Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
3. Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
4. Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
5. Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
6. Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
7. Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Serpil Aytaç, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11.

Personel yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emir – eşlik uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken, insan kaynakları yönetiminde eğitim geliştirme, iş odaklı ve problem odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Yine personel yönetiminde yönetim uygulamaları sürece bağlı ve karar alma süreci daha yavaş iken, insan kaynakları

yönetiminde yönetim uygulamaları esnek ve örgüt ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, karar alma süreci ise hızlıdır.¹⁴

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Evrimi

Tarihsel gelişim süreci incelenecek olursa insan kaynakları yönetiminin, yönetim ve üretim alanındaki birtakım değişim ve gelişimler, küreselleşme ve rekabet, emek piyasasının değişimi vb. faktörlerin etkisi altında kaldığı görülür. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenler dört sınıfta ele alınabilir :¹⁵

- Değişimler (Yönetim ve Üretim),
- Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez),
- İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
- İşgücünü olumsuzluk etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

İnsan kaynakları yönetimi bugünkü kapsam, içerik ve taşıdığı önem bakımından literatürde yeni bir alan olarak kabul edilebilirse de kaynağını aldığı personel yönetimi temel bazı ilkeleri yönünden oldukça eski bir san'at ve hatta öğreti türüdür.¹⁶ İnsan kaynakları yönetimi çok sayıda alandan gelen hazmedilmiş fikir ve tekniklere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, yönetim teorisi ve sosyal bilimler alanının bir yüzyılı aşkın konu ve içeriklerinin bir sentezidir. Personel yönetiminin eskimiş ve etkili olmayan uygulamalarının yerine geçebilecek heyecan verici ve modern fikirleri içeren insan kaynakları yönetimi, personel yönetimine radikal bir alternatif olarak sunulmuştur. Gerçekte, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci yavaş olmuştur. Personel yönetimi ABD'de NCR'nin 1890'larda bir personel bölümü

¹⁴ Aşkın Keser, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi ", http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407, (08.08.06).

¹⁵ Keser, a.g.k.

¹⁶ Vahdet Aydın, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:402, Ankara, 1977, s.1.

açmasıyla birlikte bir fonksiyon olarak kabul görmeye başlamıştır. Diğer ülkelerde bu fonksiyon daha yavaş ve çeşitli yolları izleyerek günümüze ulaşmıştır.¹⁷

“İnsan kaynakları yönetimi” kavramı, 1980’li yıllarda işletme literatürüne girerek “personel yönetimi” kavramı yerine kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram yeni olmakla birlikte ortaya çıkışına neden olan faktörlere bakıldığında Sanayi Devrimine ve Ortaçağ’a kadar uzanan bir geçmişe sahiptir.¹⁸

İnsan ilişkileri ve işveren-çalışan ilişkilerinin gelişimine bakıldığında Eski Yunan, Roma ve ilk çağlarda “kölelik” denilen bir sistemin var olduğunu görüyoruz. Kölelikte esirler, borçlarını ödeyemeyen borçlular köle sayılırdı ve “kölelik” babadan çocuklarına geçerdi. Ortaçağa gelindiğinde köleliğin bir ileri adımı olan “serflik”te çalışanlar toprakta çalışan ve toprağı ile beraber alınıp satılan bir sistemin parçasıydı. Gene Ortaçağ’da Lonca örgütlerinde derece derece çıraklıktan ustalığa yükselme olanağı mevcuttu. Bugünkü anlamıyla işçi-işveren ilişkileri 18. yüzyıldan itibaren önemsenmeye başlanmıştır. Özellikle 1789 Fransız İhtilali ve hürriyet, eşitlik ve adaletin toplumda olması gerektiği gibi uygulanmasına yönelik atılan adımları teknik gelişme ve sendikaların gelişmesi izlemiştir.¹⁹

İnsan ilişkileri hareketinin 1930'larda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilir. Bu dönemde insan davranışının anlaşılması üzerine çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiş, insan kaynakları yönetimi konusunda yeni teknikler geliştirilmesine çalışılmıştır. Bu nedenle Hawthorne araştırmalarının, insan davranışlarının açıklanması ve insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli bir dönüm noktası söylenebilir. Hawthorne araştırmaları sonucunda "işyerinin insanileştirilmesi çabaları yayılmaya başlarken, çalışanları motive edici farklı yöntemlerin varlığı, çalışanların karmaşık kişilik yapısına sahip olduğu, çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olduğu, çalışanın gayri resmi grup içerisinde ilişkiye yönelen ve bu ilişkiden etkilenen bir unsur olduğu ve çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarının da

¹⁷ Alan Price, “Human Resource Management in a Business Context” kitap özeti, Second Edition, 2004, <http://www.hrnguide.co.uk>, Ocak 2004.

¹⁸ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.7.

¹⁹ Tortop, **a.g.e.**, s.260.

varlığı kabul edilmiştir.”²⁰ İnsan kaynakları yönetiminin gelişimini etkileyen belli başlı tarihi olaylar aşağıdaki gibidir:

1. Sanayi Devrimi
2. Sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler
3. I. ve II. Dünya Savaşları ve 1929 Dünya Ekonomik Buhranı
4. Devlet korumacılığının gelişmesi
5. Şirketlerin çok uluslaşması ve artan rekabet ortamı.

II. Dünya savaşına kadar işveren-çalışan ilişkileri fayda elde etmeye dayanıyordu. Bu dönemde işletmeler çalışanlarından maksimum iş verimliliği ve kâr elde etmeyi bekliyorlardı. II. Dünya savaşından sonra ise şirketlerin bu rolü değişti ve işgücüne olan talep işletmeleri çalışanları çekmek için çeşitli imkânları sunmaya teşvik etti. 1960, 1970 ve 1980lerin ilk yıllarında işverenler bir aile, toplum veya yardımcı (benefactor) olarak görüldü veya görülmek istendi.²¹

Günümüzde ise insan kaynakları yönetimi denildiğinde insan kaynakları alanında değer yaratmaya yönelik çok kapsamlı çalışmaların yapılmakta olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenlerinden biri de “insan odaklı” olmanın, küresel rekabette önemli bir gereklilik haline gelmesidir. Başarılı küresel şirketler incelenecek olursa, kullandıkları “insan odaklı” stratejilerin, bu şirketlerin başarılarının altında yatan temel unsur olduğu çok net bir şekilde görülebilir.²² Dolayısıyla nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın, işgören devri, devamsızlık ve verimlilik gibi birçok konuda işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı açıktır.²³

²⁰ George W., Bohlander, Arthur W., Sherman, **Managing Human Resources**; 9th Edition, South-Western Publishing Co., Ohio, 1992, s.9.

²¹ J.M. Bardwick, “Danger in the comfort zone: from boardroom to mailroom—how to break the entitlement habit that’s killing American business”, 1991, s.9 ve M. McKendall, S.T. Margulis, “Organizational loyalty is not the answer”, 1996’dan aktaran Steven W. Hellman, “An Evaluative Study of the Impact of New Employee Orientation on Newcomer Organizational Commitment”, A Dissertation for the Degree Doctor of Education Organization Change, Pepperdine University, January 2000, ss.7,8.

²² Salim Kadıbeşgil, “İnsan Kaynakları Bilânçoları Nasıl Etkiliyor?”, <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=173>, (09.08.06).

²³ Adnan Akın, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, C. Ü., İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı:1, 2002.

1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Örgütlenmesi

İşletmelerde insan kaynakları bölümünün varlığına ilişkin olarak işletmenin kendine özgü özellikleri (büyüklük, çalıştırdığı kişi sayısı vb.) de göz önüne alınacak olursa üç tür durum söz konusudur. Bazı işletmeler çok küçük olduklarından böyle bir bölüme ihtiyaç duymazlar. Küçük veya orta büyüklükteki işletmelerde personel ile ilgili işlemleri işletmedeki başka bir bölüm üstlenebilir. Büyük işletmelerde ise insan kaynakları bölümü oluşturulması ihtiyacı daha yüksektir. Çünkü sayı, görev ve özlük işleri açısından takip edilmesi gereken, eğitim ve değerlendirmeye tabi tutulacak çok sayıda çalışan vardır.

Geçmişte iş dünyası refahçı bir personel işlevini kabul ediyorken, modern organizasyonlar insan kaynakları yönetiminden şunları beklemektedir:²⁴

1. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki fırsatları ve çarpıcı yenilikleri tahmin eden ve açık bir şekilde ifade edebilen insan kaynakları profesyonelleri olmak,
2. Proaktif olarak iş çevresiyle ilgilenen, değişimi kucaklayan ve yöneten dâhili uzmanlar olmak,
3. İnsan kaynakları yönetimini sürdürülen rekabetçi avantajın kaynağı olarak görmek.

İnsan kaynakları yönetiminden beklentilerin değişmesinde günümüz organizasyonlarının içinde yer aldığı koşulların etkisi oldukça büyüktür. Bilgi çağı olarak da isimlendirilen bu dönemin özellikleri ve organizasyon yapıları üzerindeki etkileri ile birlikte bilgi çağında insan kaynaklarının geldiği aşamanın özelliklerine aşağıda yer verilmektedir.

1.3. BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu başlık altında günümüz yönetim şartlarının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla öncelikle bilgi toplumu ve bilgi ekonomisinin özellikleri tarif edilecek, bilgi çağı organizasyon yapıları ve bu yapılara has yönetim tarzı ortaya konarak, bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin nasıl gerçekleştirildiği konularına değinilecektir.

²⁴ Price, a.g.k.

1.3.1. Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri

Geçmişten günümüze tüm tarihsel süreçleri ele alarak analiz eden Barry Jones ve Alvin Toffler gibi düşünürler toplumları tarım, sanayi ve sanayi sonrası şeklinde sınıflandırmaktadırlar. Ünlü gelecek bilimci Toffler, tarihte görülen önemli dönüm noktalarından tarım ve sanayi dönüşümlerinin ana hatlarıyla gerçekleştiğini ve sanayi sonrası dönüşümün yaşanmakta olduğunu belirtmektedir.²⁵ İçinde yaşadığımız dönem “bilgi çağı ve bilgi toplumu” olarak isimlendirilmektedir. “Bilgi toplumu” kavramı ilk kez Porat (1978) tarafından kullanılmıştır. Bu kavram yerine Rolf Dahrendorff “Post Kapitalizm”, Amitai Etzioni “Post Modern”, Peter F. Drucker “Post Business Society”, Toffler “Üçüncü Dalga” kavramlarını kullanmışlardır.²⁶ Tarım, sanayi ve sanayi sonrası dönüşümleri tarihin belli bir noktasında olup bitmiş ayrı olaylar olarak değil, belirli bir hıza sahip ve dünyayı kuşatan değişiklik dalgaları olarak görmek daha doğru olacaktır. Nitekim birinci dalga olan “Tarım devrimi” on bin yıl kadar önce başlayarak tüm dünyaya yayılmıştır. 17.yy sonlarında henüz birinci dalga hızını kaybetmemişken Avrupa’da ikinci önemli dönüm noktası gerçekleşmiş ve “Sanayi devrimi” başlamıştır. İkinci dalga olan Sanayi devrimi son iki yüz yıldır Avrupa, Kuzey Amerika ve dünyanın birkaç yerinde radikal değişikliklere yol açmıştır. Halen birçok tarım ülkesi sanayileşme çabası içindedir. Sanayileşmenin zirveye eriştiği II. Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda (1950’lerin ortalarında) yeni bir dalga olan üçüncü dalga ABD’de güçlenmiş ve sonraları farklı hızlarda diğer sanayileşmiş ülkelerin birçoğuna ulaşmıştır.²⁷

Drucker’a göre ise içinde bulunduğumuz 21. yüzyıl bilgi devrimi dönemidir.²⁸ Bilginin her anlamda stratejik bir faktör olduğu bilgi çağı ve bilgi toplumu kavramının gelişiminin nedenleri ABD’nin yakın tarihinde görülebilir.

ABD ekonomisinin 1991 yılının üçüncü çeyreğinden itibaren başlayan büyümesini uluslar arası mali krizler ve küresel talep daralmaları vb. olumsuz şartlara rağmen sürdürüyor olması mevcut iktisat teorileri ile açıklanamaz bir durum meydana

²⁵ Bahadır Akın, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, <http://www.dergi.org/071999/1601.htm> , (19.04.04).

²⁶ Ömer Nugay, “Bilgi Toplumu ve Eğitim”, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/mavis/6.htm> (29.04.04).

²⁷ Akın, a.g.k.

²⁸ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları: 158, İstanbul, 1998, s. 133.

getirmiştir. Aslında bu durumun cevabı 1950’ler sonrası dönemde açıkça görülebilir. Çünkü ABD 1980’li yıllarda uzay-silah sanayine önemli yatırımlar yaparak önemli buluşlara da imza atmıştır. Doğu Bloğu’nu açıklık politikasına yönlendirerek ve sonrasında çökmesine neden olan ABD’nin bu ilerleme ve üstünlüğü Sovyetler Birliği ve Varşova Paktı’nın dağılmasının ardından ekonomiye aktarılmıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde ABD, iletişim ve haberleşme teknolojisinin sağladığı alt yapı ile “bilgi toplumu”na dönüşmeye başlamıştır. ABD, bilgiyi dördüncü bir üretim faktörü olarak kullanıp diğer faktörlerin sabit olduğu varsayımında bile ekonomik büyümesini devam ettirmektedir.²⁹

Günümüzde “bilgi toplumu” olmak dünya ülkeleri için erişilmesi hedef olarak belirlenen bir noktadır. Bu bağlamda bilgi toplumu ile gündeme gelen yeni kavramların anlaşılması da şarttır.

Bilgi toplumu, “yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir.”³⁰

Bilginin tek anlamlı kaynak olarak benimsendiği³¹ bilgi ekonomisi ise, “Bilginin firmalar, kuruluşlar, bireyler ve toplumlar tarafından daha ileri bir sosyal ve iktisadi gelişme için yaratıldığı, yayıldığı ve kullanıldığı ekonomi”³² türünü tanımlamak için kullanılmaktadır. Bilgi ekonomisini diğer ekonomilerden ayıran en önemli fark, bilginin ekonomik üretim faktörleri içinde birincil önceliğe sahip olması (primary factor) ve bilgi teknolojileri vasıtasıyla bilginin üretimi ve kullanımında yaşanan artıştır.³³ Burada geleneksel üretim faktörleri olan doğal kaynaklar, emek ve sermaye

²⁹ Can Fuat Gürlehel, “Ekonomi”, <http://elegans.com.tr/50/yaz2000/html/kuat.html> , (23.04.04).

³⁰ Can Aktan, Mehtap Tunç, “Bilgi Toplumu ve Özellikleri”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi-toplumu-ozellik.htm> , (19.04.04).

³¹ Can Aktan, Mehtap Tunç, “Bilgi Toplumu ve Özellikleri”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi-toplumu-ozellik.htm> , (19.04.04).

³² Mehmet Ali Kelleci, **Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler**, DPT Yayınları:2674, 2003, s.1.

³³ Adem Öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Nobel Yayınları:321, Ankara, 2003, s.44.

bilgi sayesinde elde edilebilir kaynaklar konumundadır.³⁴ Bilgi toplumunda bilginin en temel unsur olması, insan kaynaklarının zihinsel gücünü ön plana çıkarmaktadır.³⁵

Daha belirgin olan makine ve üretime dayalı ekonominin risklerine nazaran bilgi ekonomisi, iniş ve çıkışları çok olabilecek, belirsizliği yüksek bir dönemi beraberinde getirmiştir.³⁶ Dolayısıyla bu tür bir ekonomide en önemli girdiler insan faktörü ve bilgi faktörü olmakta; sosyal ve ekonomik sonuçlar doğurabilecek işe yarar bilgi ve işe yarar bilgiye erişim ve kullanımı gerçekleştirebilecek insan kaynağı değer kazanmaktadır.³⁷

Bilgi ekonomisini şekillendiren gelişmeler incelendiğinde bu gelişmelerin ardında birbiriyle bağlantılı üç itici gücün bulunduğu görülecektir.³⁸

1. Küreselleşme
2. Bilgi teknolojileri
3. Hisse değeri

Bilgi ekonomisinde rekabet de farklılaşmakta ve bilgi ekonomisinin özelliklerine göre şekillenmektedir. Bilgi ekonomisinin belli başlı özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. Bilgi toplumunda, bilgi en önemli metadır. Dünyanın herhangi bir yerinde depolanmış bilgilere erişme, büyük miktarda veriyi birleştirme ve çözümlene olanağı sayesinde (katma) değer içeren yeni bilgileri üretmek, artık mümkündür.³⁹
2. Bilgi ekonomisinde bilgi, ekonomik üretim faktörleri içinde birincil önceliğe sahiptir.⁴⁰
3. Bilgi ekonomisinde maddi sermayenin yerini (işe yarar) bilgi ve yüksek öğrenim görmüş nitelikli insan sermayesi almaktadır.⁴¹
4. Kıtılık kanununun geçerli olduğu geleneksel ekonominin aksine bilgi ekonomisinde temel kaynak olan bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça artar.⁴²

³⁴ Aktan, Tunç, **a.g.m.**

³⁵ Çağdaş Kayra Akman, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", <http://www.genclik.cydd.org.tr/dusun/0404/0404CKABilgiToplumuVeTurkiye.htm>, (29.04.04).

³⁶ İpek Cem, "Bilgi Ekonomisi", <http://isguc.org/ipek2.htm>, (19.04.04).

³⁷ Aktan, Tunç, **a.g.m.**

³⁸ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları:24, İstanbul, 2002, s.25.

³⁹ <http://www.deltur.cec.eu.int/kitap/bilgitop.html>, (29.04.04).

⁴⁰ Ögüt, **a.g.e.**, s.44.

⁴¹ Aktan, Tunç, **a.g.m.**

⁴² Barutçugil, **a.g.e.**, s.28.

5. Hızla artan teknolojik gelişmeler bilgi ve bilişim yoğun faaliyetlerin çoğalmasına, pazara girme süresi ve ürün hizmet hayat eğrileri sürelerinin kısalmasına neden olmaktadır.⁴³
6. Bilgi toplumunda, yeniliklerin “kitlevi üretimi” gerçekleşecektir. Bilgi toplumu insanı gelecek amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarken sistemin temel karakteri “yenilikler” olacaktır.⁴⁴
7. Sanal organizasyonlar ve sanal piyasalardan oluşan bilgi ekonomisinde kuruluş yerinin anlamı ve etkisi kaybolmaktadır.⁴⁵ Bilgi, dünyanın her tarafında üretilerek bilgi ağları ve veri bankaları gibi iletişim teknolojileri vasıtasıyla anında dağıtılmaktadır.⁴⁶
8. Bilgi toplumunda bireyler, kendini gerçekleştiren, girişimci, yaratıcı ve üretici olmaya yöneliktir.⁴⁷
9. Günümüzde bilgi, talebin en yüksek ve yasa, vergi, gümrük vb. engellerin en az olduğu yerlere yönelmektedir.⁴⁸ Bu durumda korumacı ve kapalı ekonomiler yerine yasa, vergi, gümrük vb. engelleri azaltan açık ekonomiler daha çekici hale gelecektir.
10. Bilgi toplumunun devamlılığının sağlanmasında; eğitimin sürekliliği ve bireyselleşmesi ile bilişim teknolojisinin kullanılması etkilidir.⁴⁹
11. Bilgi ekonomisinde mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı “bilgisayar” olup, bilgi ve teknoloji üretilmektedir.⁵⁰
12. Bilgi yoğun ürün ve hizmetler rakiplerine göre fiyat olarak daha fazla prim yapmakta ve işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar.⁵¹
13. Bilgi ekonomisinde insan kaynağı (entellektüel sermaye) gayrimaddi (intangible) ancak değeri yüksek bir faktör olup, firma değerini önemli ölçüde etkilemektedir.

⁴³ Bahadır Akın, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, <http://www.dergi.org/071999/1601.htm>, (19.04.04).

⁴⁴ <http://ekocerceve.com/img/haberler/BLGTOPLUMU.doc>, (29.04.04).

⁴⁵ Barutçugil, a.g.e., s.28.

⁴⁶ Aktan, Tunç, a.g.e.

⁴⁷ Ömer Nugay, “Bilgi Toplumu ve Eğitim”, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/mavis/6.htm>, (29.04.04).

⁴⁸ Barutçugil, a.g.e., s.28.

⁴⁹ <http://kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm>, (29.04.04).

⁵⁰ Aktan, Tunç, a.g.e.

⁵¹ Barutçugil, a.g.e., s.29.

14. Bilgi ekonomisinde tarım, sanayi ve hizmet sektörlerine ek olarak dördüncül sektör olan bilgi sektörü oluşmuştur.⁵²
15. Ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması ve değer kazanması içerik ve ihtiyaçları karşılama derecesine bağlıdır. Bilgi ise yer, zaman ve kişiye göre değişebilir bir değere sahiptir. Dolayısıyla bilgi ekonomisinde geleneksel fiyatlandırma ve değerlendirme sürecinden farklı yeni yaklaşımlara ihtiyaç vardır.⁵³
16. Bilgi ekonomisinde yeni teknolojilerin etkisiyle kısa dönemde işsizlik, uzun dönemde yeni teknolojilerin küresel etkileri ortaya çıkmaktadır.⁵⁴

1.3.2. Bilgi Çağında Organizasyon Yapıları

Bilgi çağı toplumunun ortaya çıkmasında bilişim teknolojilerinin gelişiminin rolü büyüktür. Alışılmış bir hizmetin maliyetini büyük oranda azaltan ya da eskiden ancak laboratuvarlarda bulunan teknolojik gelişmeler önemli sosyal, ekonomik ve politik sonuçlara yol açmıştır. Bunun en açık örnekleri olarak telefon, faks ve bilgisayar gösterilebilir. Bu araçlar vasıtasıyla dünyanın her yerinden ve her kültürden insanlar arasında iletişim kurabilmektedir.⁵⁵ Bilgi devrimi, organizasyonların yönetim ve örgütlenme biçimi üzerinde de köklü değişikliklere neden olmaktadır.⁵⁶

Günümüz organizasyonları dalgalı, çalkantılı ve karmaşık bir çevrede sürdürülebilir rekabetçi avantaja ulaşmaya çalışmaktadırlar. Böyle bir çevrede organizasyonlar tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere daha hızlı cevap vermeye ihtiyaç duyarlar. Bu arada yönetim kademelerinin sayısı azalırken, daha esnek örgüt ortamı tüketiciler üzerinde daha fazla odaklanma olanağı sağlar. Yani günümüz organizasyonları, dikey örgütlenme (tall structure) ve fonksiyonel yönetimden yatay örgütlenme (flat structure) ve sürece yönlendirilmiş yönetime doğru bir hareketlenme içindedir.⁵⁷

⁵² Aktan, Tunç, **a.g.e.**

⁵³ Barutçugil, **a.g.e.**, s.29.

⁵⁴ Aktan, Tunç, **a.g.e.**

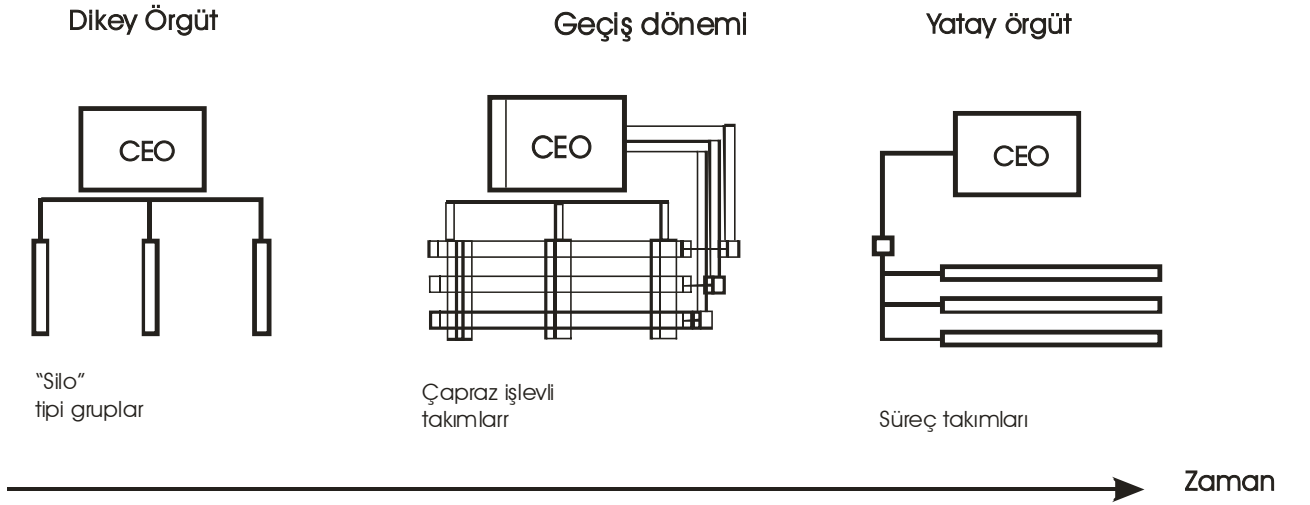
⁵⁵ Özgür Akın, "Sanal ve Şebeke Organizasyonlar",

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm, (09.05.04).

⁵⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.53.

⁵⁷ Tamer Keçecioglu, **Örgüt Teorisindeki Yenilikler**, Beta Yayınları: 840, İstanbul, 1998, s.1.

Şekil 2: Süreç Bazlı Örgüt



Kaynak: Tamer Keçecioglu, **Örgüt Teorisindeki Yenilikler**, Beta Yayınları: 840, İstanbul, 1998, s.5.

Bilgi çağı ekonomisi dinamiklerinin şekillendirdiği bilgi çağı organizasyonlarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Bilgi çağı organizasyonunda temel üretim unsuru bilgidir.
2. Maddi (tangible) varlıklardan ziyade gayri maddi (intangible) varlıklara dayalı bir organizasyon yapısı mevcuttur.
3. Esnek teknoloji kullanan bilgi çağı organizasyonlarında ürün esnekliği sonucunda bireyselleşme oluşmuştur.
4. Emek faktörü olarak bilgi çalışanları ağırlıktadır. Yaratıcı emek, teleworking / homeworking gibi standart olmayan çalışma tipleri kullanılmaktadır.
5. Yenilik yapmak sürekli ve esastır.
6. Bilgi çağı organizasyonları küçük ve uygun ölçeklidir.
7. Bilgi çağı organizasyonları faaliyet bazlı, ağ örgütlenmeli, esnek ve anti bürokratik yapılardır.
8. Bilgi çağı organizasyonlarında iletişim ağlara dayalıdır.

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması işletmeleri dar sınırlardan kurtararak ağ tabanlı şebeke organizasyonların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgi çağının bu

yeni organizasyon yapısı “post-bürokratik organizasyon” olarak da adlandırılmaktadır. Post- bürokratik organizasyon yalın, orta yönetim kademeleri azalmış, destekleyici fonksiyonlarla güçlendirilmiş, daha esnek, çevre değişikliklerine hızlı cevap verebilen, rekabetçi avantaja sahip olmak için çalışanların bilgisini etkin kullanan bir organizasyondur.⁵⁸

Bilgi toplumunun koşulları aşırı merkezileşmiş örgütler ile örtüşmemektedir.⁵⁹ Bu sebeple geleneksel yönetim anlayışında üst yönetimde son bulan hiyerarşi, çağdaş yönetim anlayışında 180 derecelik bir değişimle müşterileri bu hiyerarşinin tepesine yerleştirmektedir. Bu durum işletme fonksiyonlarının organizasyonel etkililik ve etkinlik boyutunda yeniden ele alınmasını gerektirmiştir.⁶⁰

Organizasyonel yapıların evrimi incelendiğinde günümüze kadar dört ana tip örgüt yapısının geçerli olduğu görülecektir.⁶¹

1. Hiyerarşik
2. Bürokratik
3. Merkezkaç
4. Network

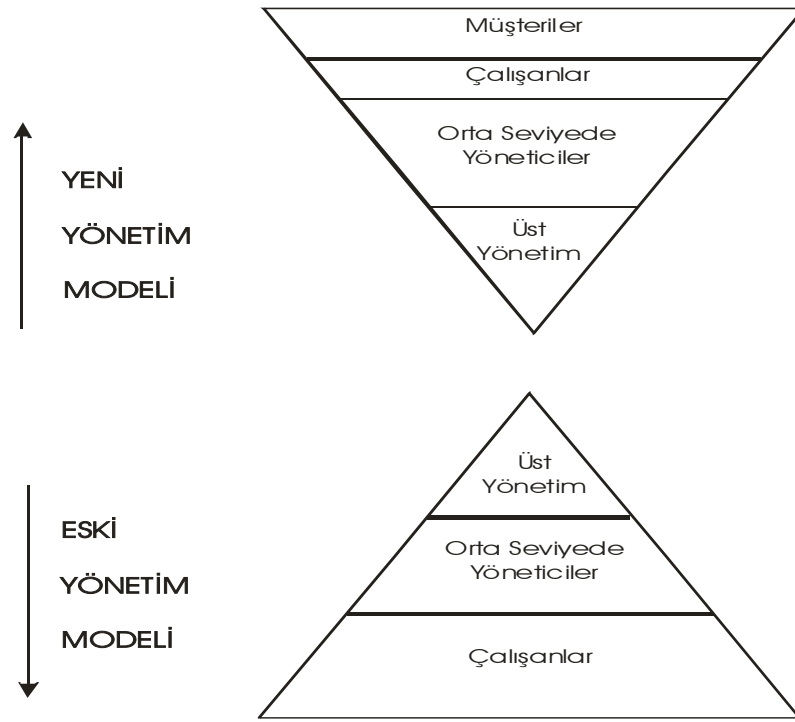
⁵⁸ Mustafa Kurt, “Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü: Post-Bürokrasi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=206, (10.05.04).

⁵⁹ Ataman, a.g.e., s.55.

⁶⁰ Can Aktan, “Yeni Yönetim”, <http://canaktan.org>, (17.05.04).

⁶¹ Kutlu Merih, “Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi”, <http://www.merih.net/m2/str/stravap.htm>, (10.05.04).

Şekil 3: Yeni Yönetim Modeli



Kaynak: Can Aktan, “Yeni Yönetim”, <http://www.canaktan.org>. (17.05.04).

Bilgi çağı organizasyonları network örgüt yapısına sahiptirler. Network örgüt yapısında etkinlik odağı müşterilerdir. Yani bu tip örgütler müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı, pazar koşullarındaki değişime daha yatkındırlar. Network örgütlerde insanlar, belirli bir fonksiyonel yapıda belirli bir işi yapan bireyler değil, bir süreci çalıştıran veya bir müşteriye hizmet veren takımlar halinde istihdam edilirler.⁶²

1.3.3. Bilgi Çağında Yönetim

Bilgi yönetiminin herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanımı bulunmamakla birlikte “Bir firmanın çalışanlarının know-how uygulamalarından elde edilen değer süreci”⁶³ olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetimi organizasyonlar açısından hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü bir organizasyonun uzun dönem sürdürülebilir büyüme ve kârlılığı maddi varlıklarından (tangible assets) ziyade görünmez, gayri maddi

⁶² Merih, a.g.m.

⁶³ Terry Finerty, “Bilgi Yönetimi”, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/bilgion1.htm>. (26.04.04).

(intangible assets) varlıklarını keşfedip değerlendirebilmesine bağlıdır. Bu süreçte biçimsel olmayan, açık hale gelmemiş “örtülü bilgi”ler sistematik, biçimsel hale getirilerek “açık bilgi” halinde sisteme dâhil edilirler.⁶⁴ Firma değerini önemli ölçüde etkileyen entellektüel sermaye, firmanın piyasa değeri ile finansal değerleri arasındaki farktır. Bu değer genelde firmanın muhasebe hesaplarının ya da finansal sermayesinin iki ya da üç katıdır.⁶⁵

Son döneme kadar yapılan bilgi yönetimi toplantılarında saptanan bulgular şöyle sıralanabilir:⁶⁶

1. Bilgi yönetimi hareketi (The Momentum of Knowledge Management) yaygınlaşıyor.
2. Bilgi değer taşır ve ölçülmesi gerekir. Mevcut finansal araçlar bilgi birikimi zenginliğini ölçmede yetersiz kalmaktadır.
3. Dünya ekonomisinde giderek önem kazanan hizmet sektörü için yapılan araştırmalar ve ayrılan teşvikler yetersizdir. Hizmet sektörünün geleceğini güvence altına almak için ortak çalışmalar yürütülmelidir.
4. Orta kademelerden başlatılan “orta-üst-ast” yönetim şekli özendirilmelidir.
5. Bilgi yönetimi uygulamaları şirkete göre değişir.
6. Yönetim mimarisi sınırlayıcı değil esnek ve dinamik olmalıdır.
7. Şirket ortaklıklarında gerekçeler anlaşılmalı ve yarar sağlanabilmelidir.
8. Teknoloji, bilgi yönetimini uygulayan şirketlerin vazgeçilmez parçasıdır.
9. Bilgi birikimi rastlantılara bırakılmadan yönetilmelidir.
10. Dönüşümün hızlandırılması için farklı fikirlere, çözümlerin paylaşımına ve güçlendirilmesine ihtiyaç vardır.

Gelişen iletişim teknolojileri bilgiyi hızlı ve kolay erişilen bir ürün haline getirmiştir. Bilgiyi en yüksek verimi sağlayacak şekilde kullanmak artık bir zorunluluktur. Bu yüzden her bilgi organizasyon için değerli değildir. Organizasyonlar “değerli bilgi”ye ihtiyaç duyarlar. Değerli bilgi, “iş hayatında, firmaya katma değer

⁶⁴ Barutçugil, a.g.e., s.39, 69.

⁶⁵ Finerty, a.g.m.

⁶⁶ http://www.entovation.com/momentum/mom_tk.htm, (26.04.04).

yaratacak, sahip olunması gereken, sektöre, ürüne, teknolojiye ya da organizasyona ait bilgilerdir.”⁶⁷

Bilgi yönetimi bilgiye erişme, bilgiyi geliştirme, bilgiyi koruma, bilgiyi kullanma ve bilgi paylaşmadan oluşan bir sürecin yönetimi ile ilgilidir.⁶⁸ Bilgi yönetiminin en zor taraflarından biri bilgi paylaşımıdır.⁶⁹ Bilgi paylaşımı olmaksızın öğrenen organizasyonlar oluşturulamaz. Oysa bilgi yönetimi hem bireysel hem de toplu öğrenmeyi ve paylaşımı içerir. Öğrenen organizasyonlar,

1. Bilgi yaratma, edinme ve transfer etmede
2. Yeni görüşler doğrultusunda davranışları değiştirme de yeteneklidirler.⁷⁰

Bilgi ekonomisi sınırları içinde varlığını sürdürmek isteyen organizasyonlar “artık yetersiz hale gelen ve yıpranan (managerial obsolescence) geleneksel yönetim anlayışı”⁷¹ yerine bilgi yönetimini benimsemelidir. Bilgi ekonomisinde rekabetçi üstünlük “organizasyonların sahip oldukları yararlı bilgi ve onu kullanma derecesi”⁷² ne bağlıdır.

1.3.4. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları

Yeni meslekler ve piyasaların ortaya çıktığı bilgi toplumunda⁷³ çalışanların ağırlığı fiziksel güce dayalı çalışanlardan zihinsel (bilgi) güce dayalı çalışanlara kaymaktadır. Bilgi teknolojileri bireylerin birikim ve yeteneklerini arttırarak organizasyon içindeki çalışanlar arası farkı azaltmaktadır. Bu sebeple “bu yeni ortamda insanlar, kendini inanılmaz ölçüde farklılaştıramayan yöneticileri tanımayacaklardır.”⁷⁴ Bilgi ekonomisinde en önemli girdilerin insan faktörü ve bilgi faktörü olması insan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetiminin ağırlıkta olacağı bir yönetim sentezini gerekli kılmaktadır. Bilgi ekonomisiyle birlikte teknolojiye bağlı değişim, özellikle bilgi işlem teknolojileri kullanımını, eğitilmiş ve yüksek beceri sahibi işgücünün (qualified labor)

⁶⁷ Nevra Ersarı, “Bilgi Yönetimi”, http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=177, (26.04.04).

⁶⁸ http://www.ebsov.org.tr/isgucu/kariver_bilgiYonetimi.html, (26.04.04).

⁶⁹ Ersarı, a.g.m.

⁷⁰ Finerty, a.g.m.

⁷¹ Ögüt, a.g.e., s.60.

⁷² A.g.e., s.59.

⁷³ <http://www.deltur.cec.eu.int/kitap/bilgitop.html>, (29.04.04).

⁷⁴ <http://kho.edu.tr/vayinlar/btym/vayinlistesi/vayinlar/Yavin1999/217-bilgitoplumu.htm>, (29.04.04).

önemini arttırırken, düşük beceri sahibi işgücünü (unqualified labor) görece olarak değersiz hale getirmektedir.⁷⁵ Dolayısıyla bilgi ekonomisi “bilgi çalışanlarının” hâkimiyeti altındadır.

Bilgi ekonomisinin çalışanlara etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷⁶

- Bilgi teknolojilerinin beceri gereksinimlerini değiştirmesi ve bilgi çalışanlarına duyulan ihtiyacın artması.
- İşgücünün esneklik ve hareketlilik kazanması, bir masaya veya büroya bağlı kalmadan çalışma, yaratıcı yeteneklerin ön plana çıkması.
- Küreselleşme sonucu dünyanın farklı ülkelerinden çalışanların yer değiştirmeden aynı proje üzerinde çalışabilmeleri.

Bilgi toplumu, sanayi toplumundan farklı olarak çalışma şekillerini standartlaştırmamıştır. Çalışmanın standartlaştırılmaması kadınların ve gençlerin de iş hayatında aktif olmalarına neden olmuştur.⁷⁷ Günümüzde “teleworking/homeworking” (uzaktan / evde çalışma) denilen atipik (standart dışı) çalışma türleri giderek yaygınlaşmaktadır. Uzaktan çalışmanın gelişimi, bilgi teknolojileri ve telekomünikasyonun hızlı gelişimiyle paraleldir. Faks, e-posta vb. araçların sağladığı avantajlarla insanlar aynı binada çalışma ihtiyacından kurtulmuşlardır.⁷⁸

Bilgi çağı organizasyonlarında çok önemli işlerin belki yarıdan fazlasının on yirmi yıl öncesinde isimleri dahi bilinmiyordu.⁷⁹ Bilgi toplumu zihinsel gücü ve alternatif çalışma biçimleriyle çalışanlara güç ve yeni olanaklar sunmaktadır.⁸⁰ Eğitim, beceri, deneyim ve tutumları açısından farklılaşan bilgi çalışanlarının oluşturduğu çok disiplinli, çapraz fonksiyonlu sanal takımlarda iletişim, işbirliği, ortak sahiplenme ve birlikte öğrenme gibi faaliyetler ön plana çıkmaktadır.⁸¹

⁷⁵ Kelleci, **a.g.e.**, s.5.

⁷⁶ Barutçugil, **a.g.e.**, ss.35,36.

⁷⁷ Ataman, **a.g.e.**, s.53.

⁷⁸ Akın, **a.g.m.**

⁷⁹ Barutçugil, **a.g.e.**, s.47.

⁸⁰ Ataman, **a.g.e.**, s.53.

⁸¹ Barutçugil, **a.g.e.**, s.47.

Bilgi çalışanları, genel olarak, bilgi sektöründe bilgi üretme, toplama, iletme, analiz etme ve dağıtma gibi işlevleri yerine getirmektedirler.⁸² Bilgi çalışanlarının verimliliğini arttırmak, 21. yüzyılda yönetime düşen en önemli görev haline gelmiştir.⁸³

Bilgi ekonomisinde en önemli girdilerin insan faktörü ve bilgi faktörü olması insan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetiminin önemini artırmaktadır. Bilgi çağı organizasyonlarının rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri her iki yönetim türünü nasıl daha etkili ve etkin şekilde yürütebildiklerine bağlıdır.

Tekin'e göre günümüzde insan kaynakları yöneticilerinin asıl sorgulaması gereken konu "insan kaynakları bölümlerinin stratejik bir birim" olup olmadığıdır. Yalnızca fonksiyonel seviyede faaliyet gösteren bir insan kaynakları bölümü genel müdürün gözünde personel alıp çıkararak, değerlendiren ve maaşları belirleyen/ödeyen bir birim olarak kalacaktır. Böyle bir birimin de nihai olarak kârlılığının ve hatta varlığının sorgulanması kaçınılmazdır. Oysa stratejik seviyede de etkin olan bir insan kaynakları bölümü, şirketin vazgeçilmezlerinden olacaktır, şirket ile birlikte gelişecek ve güçlenecektir.⁸⁴ Bu düşünceden hareketle bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁸⁵

1. Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde oluşturduğu bilgi eskimesini önlemeyi ve bireysel gelişmeyi sağlamayı amaçlar.
2. Çalışanlar arası bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesi ve paylaşılmasını sağlar.
3. İnsan merkezli işlevleri kapsar, çalışanların ilişkilerinin yönetilmesini amaçlar.
4. Kurumsal sistem içindeki insan ilişkilerini bütünsel açıdan inceler.
5. İnsan odaklı yönetim yaklaşımıyla organizasyonel gelişmeyi sağlar.
6. İnsan kaynaklarını iç müşteri mantığıyla değerlendirir.
7. Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler.

⁸² Ögüt, a.g.e., s.66.

⁸³ Serkan Bayraktaroğlu, Murat Tunçbilek, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164, (09.05.04).

⁸⁴ Bora Tekin, "Bir Kâr Merkezi Olarak İnsan Kaynakları Bölümleri...", <http://www.telepati.com.tr/temmuz02/danisman.htm>, (09.08.06).

⁸⁵ Ögüt, a.g.e., ss.68,69.

8. Bilgi çağı organizasyonlarının ihtiyaç duyacağı insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortam hazırlar.

Bilgi çağında insan kaynakları yöneticilerinin rolleri de önemli bir biçimde değişikliğe uğramıştır. IBM ve Cranfield Üniversitesi'nde yapılan araştırmalara göre yakın gelecekte insan kaynakları yöneticilerinin sorumlulukları değişecek ve daha da gelişecektir. Bu araştırmalara göre, gelecekte insan kaynakları yöneticilerinin rollerindeki değişim oranı aşağıdaki gibi olacaktır:⁸⁶

- Personel yönetimi ve yöneticilerin yetenekleri (eğitim, kariyer aşamaları): % 43.5
- Organizasyon gelişimi (yönetimi değiştirmek, organizasyon kültürü): % 41.8
- İstihdam politikası: % 33
- Çalışanların işbirliği: % 21
- Personel yönetimi: % 14
- Sosyal ilişkiler: % 9

Yukarıda da görüldüğü gibi yakın gelecekte insan kaynakları yöneticilerinin rollerinde meydana gelmesi beklenen değişimlere bakıldığında % 43.5 oranla insan kaynakları yöneticilerinin eğitim, kariyer alanındaki çalışmalar gibi kişisel gelişimlerinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Nitekim Middlesex Business School bünyesinde İnsan Kaynakları Stratejisi dersleri veren Prof. Andrew Mayo, “insan kaynakları kavramının artık insan gelişimine kaydığını” belirtmektedir. İkinci sırada ise kendini geliştiren ve yenileyen insan kaynakları yöneticisinden organizasyonel değişim ve gelişime katkıda bulunması beklenmektedir. Aksine insan kaynakları yöneticisinin ilk anda insan zihninde uyandıracığı “sürekli insanlarla diyalog içinde olma” yani sosyal ilişkiler konusunda yoğun bir biçimde çaba göstermesi beklenmemektedir. Dolayısıyla buradan da anlaşılacağı üzere bilgi çağında insan kaynakları yöneticileri sadece insan kaynakları yönetim sürecini idare eden yöneticiler olmaktan ziyade, entellektüel sermaye olarak işletmenin değerli bir kaynağı olma durumundadır.

⁸⁶ Abdulkadir Şenkal, “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=220&hit=zend&pg=m, (09.08.06).

1.3.5. Bilgi Çağında Önemli Bir Dönüşüm: İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Stratejik yönetimin hedefi, işletmenin kaynaklarını rekabet avantajı sağlayacak şekilde planlı bir biçimde tahsis etmek ve kullanmaktır. İşletmelerin sahip olduğu fiziksel (tesis, donanım, teknoloji ve coğrafi konum) örgütsel (yapı planlama, denetleme vb.) ve insan (deneyim, yetenek, çalışanın zekâsı) kaynaklarından ikisi (örgütsel ve insan) doğrudan doğruya insan kaynakları işlevine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, insan kaynaklarının rekabetçi avantaj sağlamasını güvence altına almaktır. Bunu başarabilmek için işletmenin proaktif bir stratejik yaklaşımı kullanması gerekir.⁸⁷

İster işletme bazında, isterse insan kaynakları yönetimi bazında olsun strateji belirlendikten sonra yapılması gereken iş, stratejik planlamadır. “İnsan kaynakları planlamasının organizasyon stratejisi ile uyumlu olması için öncelikle, organizasyonel iş stratejisinin insan kaynakları üzerindeki etkilerinin açıkça ortaya konması gerekir. Daha sonra yapılması gereken, organizasyonun iş stratejisini etkileyebilecek insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm konuların tanımlanması ve üst yönetimin bilgilendirilmesidir.”⁸⁸ Bir işletmenin stratejik planlama faaliyeti:⁸⁹

- Kısıtlı kaynakların gerekli yerlere tahsis edilmesi,
- Çevresel fırsat ve tehditlerin analizinin yapılarak organizasyonun bunlara hazır hale getirilmesi,
- Stratejik faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanarak şirket içinde bütünlük yaratılması,
- Çalışanların eğitim ve gelişimine önem verilmesini kapsar.

⁸⁷ R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, **Human Resource Management**, Irwin – McGraw Hall, USA, 1996, s.40.

⁸⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer yayınları: 59, İstanbul, Mart 2004, s.240.

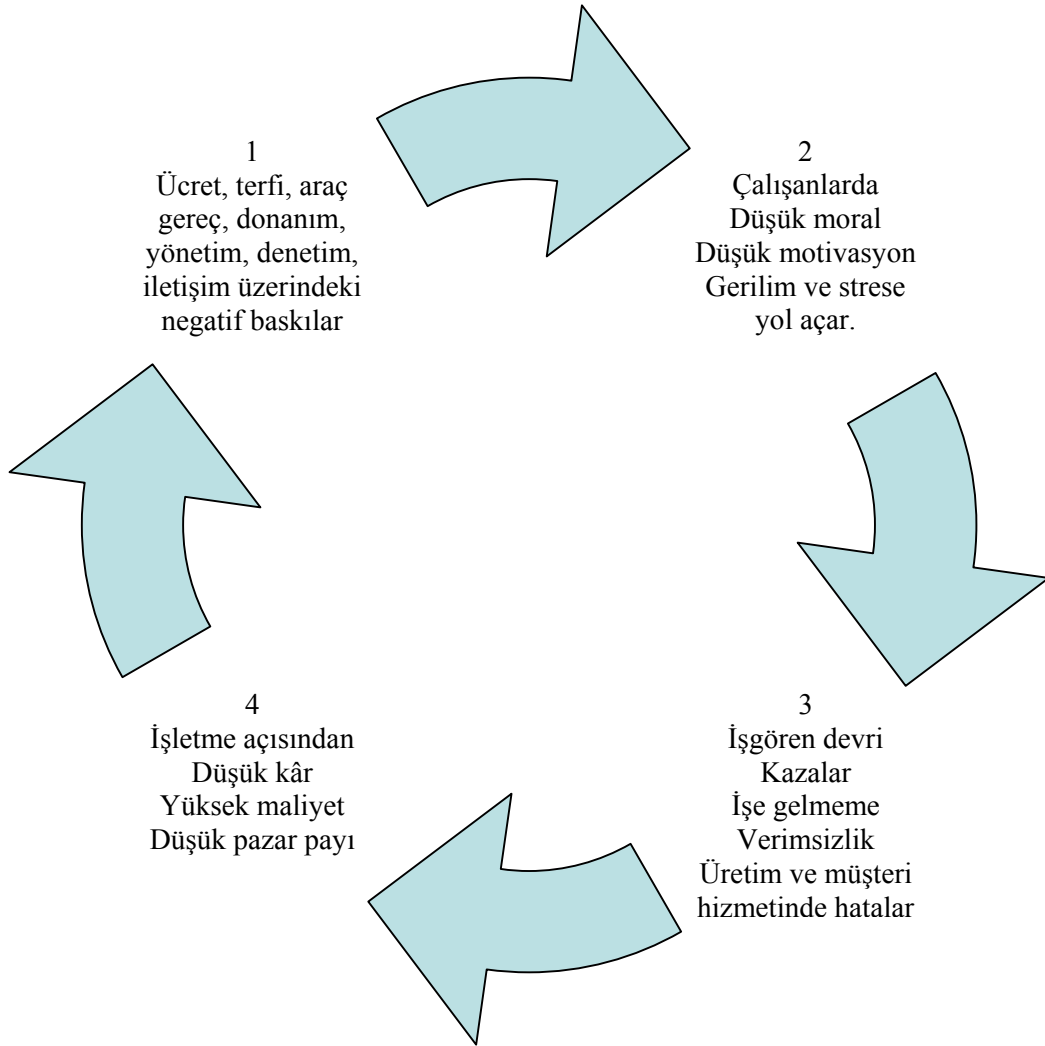
⁸⁹ “İnsan Kaynaklarında Stratejik Planlama”,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1372>, (09.08.06).

İnsan kaynakları stratejik planlama sürecinin bir parçası olmalıdır. Çünkü stratejik planlama; finans, pazarlama ve üretimin niceliksel boyutunu daha çok önemser. Oysa insan kaynakları etkili kullanılmazsa stratejik işletme planlarının uygulanması dahi zorlaşacaktır. Bu sebeple insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımı organizasyona önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.⁹⁰

Stratejik olarak ele alındığında insan kaynakları (çalışanlar), müşteriler ve kâr arasındaki ilişki aşağıda Şekil 4’de görüldüğü gibidir:

Şekil 4: İnsan Kaynakları, Müşteriler ve Kâr İlişkisi



Kaynak: Ulrich et al., "Employee & Customer Attachment," Human Resource Planning 14/2, "Strategic Human Resources", www.ilead.com.au/.../strategic_human.htm, (09.08.06), kaynağından uyarlanmıştır.

⁹⁰ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 2002, ss.45–46.

Genel olarak tüm stratejiler kalifiye çalışan ihtiyacı doğurmasına rağmen her bir strateji farklı “rol davranışları” gerektirir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmada kullandığı dört yönsel strateji ve insan kaynağı ihtiyaçları aşağıdaki gibidir.⁹¹

Yoğunlaşma Stratejileri: Piyasa payı veya mevcut oluşan maliyetler üzerinde odaklaşmadır. Bu durumda işletme ürün/hizmeti en düşük fiyattan satma (maliyet üstünlüğü) veya ürün/hizmette müşterilerin daha fazla ödemeyi kabul edecekleri bir farklılaştırma yapma (farklılaştırma üstünlüğü) ya yönelir. Yoğunlaşma stratejileri işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarını eğitim, ödeme sistemleri vb. vasıtasıyla koruması ve sürdürmesini gerektirir.

Büyüme Stratejileri: İçsel büyüme stratejisi ve dışsal büyüme stratejisi olmak üzere ikiye ayrılırlar. İçsel büyüme stratejisi, örgütün ihtiyaç duyduğu çalışanların iç ve dış kaynaklardan sürekli olarak tedarik edilmesini ve farklı pazarlara girme durumunda çalışanların becerilerindeki değişimin yönetimini gerektirir. Dışsal büyüme stratejisi, yeni işler yaratma ile geliştirmeden meydana gelecek ve farklı kültürlerin uyumlaştırılmasını zorunlu hale getirecektir.

Küçülme (Downsizing): Örgüt yapısı ile birlikte örgütsel faaliyetlerin gözden geçirilerek temel yetenekler (core competences) dışında kalanların bölüm/birim olarak kapatılması ve tüm süreçlerin yeniden şekillendirilmesi anlamına gelir. Küçülme, insan kaynakları yönetimi açısından bazı tehdit ve fırsatlara sahiptir. Performansı yetersiz çalışanların örgütten uzaklaştırılması performansı yüksek çalışanları (alternatif iş imkânı bulmaları vb. nedenlerle) kaybetmeye yol açabilir.

Bir diğer tehdit de örgütte kalan çalışanların morallerinin azalması, suçluluk duyma ya da ayrılan arkadaşlarına imrenme şeklinde ortaya çıkabilir.

Ancak çalışanlarla yönetim arasında açık iletişim korunarak, çalışanlar küçülmenin amacı, maliyeti, uygulama süreci, takip edilecek stratejiler hakkında bilgilendirilmelilerdir. Küçülme, insan kaynakları yönetimi açısından “faydasız bireylerden kurtulma”, yeni fikirlerin önünün açılması gibi fırsatlara da sahiptir.

⁹¹ M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Konya, 2004, ss.41–44.

İnsan kaynakları iki şekilde daha stratejik rekabetçi avantaj sağlayabilir.⁹²

1- Fiili stratejiler yoluyla

2- Rekabet edebilirliği artırma yoluyla

Birçok kişi, stratejiyi, önceden belirlenmiş bazı hedeflere yönelik proaktif kararlar şeklinde düşünür. Bu tip stratejiler “planlı strateji” grubuna girer. İşletmelerin kullandığı birçok strateji planlı stratejidir. Örneğin, Compaq kurulduğu zaman firmanın stratejisi computer (bilgisayar), compact (oldukça küçük) ve quality (kalite) kelimelerinin kaynaşmasıyla özetlenmiştir. Burada planlı strateji; hiçbir kusuru bulunmayan taşınabilir ve oldukça küçük bir bilgisayar yapmaktı ve şirketin tüm çalışmaları bu stratejiyi gerçekleştirmeye yöneldi. Bu stratejinin izlenmesi Compaq’ın 1991’de dünya pazarının % 20 sine sahip olan en hızlı büyüyen şirketlerden biri olmasını sağlamıştır.

Fiili strateji ise önceden belirlenmeyen stratejidir. Örneğin Honda Motor Company, 1959’da 250 ve 300 cc lik motosikletlerle ABD pazarına girdiği zaman 50 cc lik motosiklet için hiçbir pazarın olmadığına inanıyordu. Ancak büyük motosikletlerin satışı da çok yavaştı. Bununla beraber Los Angeles çevresinde 50 cc lik Honda motosikletlere binen – Sears ve Roeback’ in alıcıları da dâhil – Japon yöneticiler çok dikkat çekiyordu. Honda hiç planlamadığı yeni bir dağıtım çıkışı keşfederek 1964’de pazar payının %50 sine sahip olmuştur.

Ülkemizdeki stratejik yönetim uygulamaları ve insan kaynakları departmanının bu süreçteki yeri incelendiğinde insan kaynakları departmanının şirket stratejisinde pek söz sahibi olmadığı görülmektedir. Bu konudaki araştırmalardan bir tanesi Kavrakoğlu Danışmanlık tarafından gerçekleştirilmiştir. Değişik kategorilerden seçilen 500 şirketle yapılan anketin sonucunda 12 tane konu belirlenmiş ve insan kaynakları biriminin stratejik yapılanmadaki yeri konusundaki saptama bu gözlemlerden çıkan sonuçlar doğrultusunda yapılmıştır. Araştırmadan çıkan sonuç doğrultusunda insan kaynakları biriminin küçülme, kurum kültüründe köklü değişim, outsourcing, e-dönüşüm kararlarında çoğunlukla; yeni marka oluşturma, joint-venture, yeni faaliyet alanlarına

⁹² Noe vd., a.g.e., ss.60-62.

girme, yani şirketler oluşturma, yatırım, yeni pazarlara girme, stratejik ürün geliştirme, birleşme ve satın alma kararlarında ise nadiren söz sahibi olduğunu vurgulanmıştır.⁹³

Sonuç olarak bu bölümde, insan kaynakları kavramının anlamı ve kapsamı; insan kaynakları yönetiminin tanımı ve kapsamı; insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreç içinde geçirdiği evrim; insan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki yeri; günümüz insan kaynakları yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla içinde bulunduğumuz bilgi çağı toplumu ve bilgi ekonomisinin özellikleri; bilgi çağında organizasyon yapıları; bilgi çağında yönetim; bilgi çağında insan kaynaklarının sahip olduğu nitelikler; bilgi çağının gerekleri ile insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşümü konularına yer verilmiştir. Böylece genel olarak insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi tanıtılmaya çalışılmıştır. Buradan yola çıkarak ikinci bölümde insan kaynakları yönetiminin başlıca işlevleri arasında yer alan eğitim konusu ayrıntılarıyla incelenecektir.

⁹³ İbrahim Kavrakoğlu, “Stratejik Yönetimde İK”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3867>, (09.08.06).

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

VE

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR İŞLEVİ OLARAK EĞİTİM

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin işlevleri hakkında bilgi verilerek, insan kaynakları yönetiminin bir işlevi olarak eğitim konusuna değinilecektir.

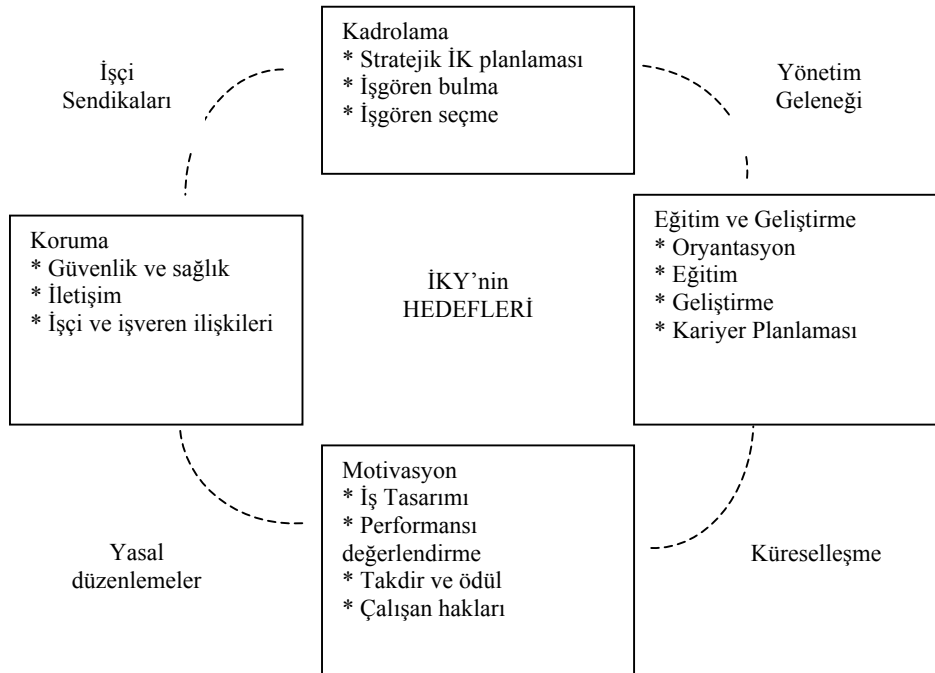
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) aşağıdaki işlevleri kapsamaktadır: İnsan Kaynakları Planlaması, İş Analizi ve İş Tanımları, İşgören Bulma ve Seçme, İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme, Performans Değerlemesi, İş Değerlemesi ve Ücretleme, Endüstriyel İlişkiler, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, Bilgi Sistemleri, Özlük İşleri.

- İnsan Kaynakları Planlaması: İnsan kaynakları yönetimi planlamasında mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının nitel ve nicel özellikleri belirlenir.
- İş Analizi ve Tanımları: Bu işlev yoluyla, işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işlerin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde iş tanımları hazırlanır.
- İşgören Bulma ve Seçme: İş analizi ve iş tanımlarına uygun işgören ihtiyacı ortaya konur. Görüşme, teknik deneme, psikoteknik uygulama, sağlık kontrolü gibi ön aşamalardan geçen yeni çalışan işe kabul edilir. Daha sonra yeni çalışanın işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.
- İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme: Gerek yeni çalışanlar gerekse mevcut çalışanlara yönelik işletme içi ve dışı eğitim programları ve kariyer gelişim planları hazırlanır ve uygulanır.
- Performans Değerlemesi: Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.
- İş Değerleme ve Ücretleme: Mevcut işler önem derecesine göre gruplandırılır ve diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

- Endüstriyel İlişkiler: Sendikalarla yapılan görüşmeler sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşılır ve toplu sözleşmeler düzenlenir.
- İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: Çalışanların sağlık ve güvenliğine yönelik önlemler alınır. Örneğin, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı çalışanların korunması.
- Bilgi Sistemleri: İnsan kaynakları yönetimini ilgilendiren bilgiler küreselleşme, işletmelerin büyümesi ve uluslar arası alanda faaliyette bulunmaları gibi nedenlere bağlı olarak hızla artmaktadır. Bu nedenle işletmeler insan kaynakları işlevlerinin daha sistematik yürütülmesi ve izlenmesi için bilgi sistemlerinden yararlanma yoluna gitmektedirler.
- Özlük İşleri: Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gerekir.⁹⁴

Şekil 5: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, I.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.4.

İnsan kaynakları işlevlerinde yer alan faaliyetler bir başka kaynağa göre aşağıdaki gibidir: ⁹⁵

İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma :

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi :

- Çalışanların yetiştirilmesi (oryantasyonu) ve eğitimi.
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması.
- Organizasyon yapısı içerisinde etkin takımların kurulması.
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması.
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması.

Ücret ve diğer ödemeler :

- Tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve işletilmesi.
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması.

Çalışma ve çalışan ilişkileri :

- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi.
- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması.

İnsan kaynakları araştırmaları :

- İnsan kaynakları bilgi bankasının kurulması.
- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.

⁹⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.4,6,7.

⁹⁵ Baloğlu, Atlı, a.g.k.

2.2. EĞİTİM

Bu başlık altında eğitim kavramı tanımlanarak, toplumsal açıdan ve işletmeler açısından eğitimi gerektiren nedenler açıklanacak, eğitim ile zaman zaman birlikte kullanılan veya eğitim kavramı yerine kullanılan bazı yakın kavramlara değinilerek eğitim kavramı ile bu kavramlar arasındaki mevcut fark ve benzerlikler ortaya konulacak, sonrasında eğitim amaçları ve eğitim ilkelerine yer verilecektir.

2.2.1. Eğitim Kavramının Tanımı

Eğitim kavramı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar eğitim kavramına yönelik yaklaşım biçimlerine göre değişmekte olup, kimi tanımlar bireyden kimi tanımlar ise toplumdan yola çıkmaktadır.⁹⁶ Bu bağlamda bazı eğitim tanımları şöyle sıralanabilir:

Eğitim, “bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenilen yönde değişme meydana getirme sürecidir.”⁹⁷

Eğitim, “bir plan ve hedefe göre insanın yetiştirilmesi, ruh ve beden sağlığını koruyarak geliştirilmesi için yapılan bütün çalışmalar.”

Eğitim, Ziya Gökalp’a göre “bir cemiyette yetişmiş neslin henüz yeni yetişmeye başlayan nesle fikirlerini ve hislerini vermesidir.”⁹⁸

Eğitim, “toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır.”⁹⁹

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında ilk iki tanım bireyi temel almaktadır. Bu tanımlarda eğitim, bireyin davranışlarının istenilen yönde gerek kendi yaşantısı, gerekse belirli bir plan ve program dâhilinde birtakım faaliyetler yoluyla değişime uğraması, bu şekilde bireyin yetişmesi ve gelişmesi olarak ele alınmıştır. Toplumdan yola çıkan Gökalp, eğitimi toplumun devamlılığını sağlayıcı bir faktör olarak gördüğünden olsa gerek eğitimi yetişmiş neslin genç nesle fikir ve hislerini vermesi

⁹⁶ Halis Ayhan, **Eğitim Bilimine Giriş**, Şule Yayınları, İstanbul, 1995, s. 19.

⁹⁷ “Eğitim Nedir?”, http://www.psikoloji.gen.tr/ogrenme/index_dosyalar/egitim.htm, (04.07.05).

⁹⁸ Ayhan, a.g.e., ss. 16,17.

olarak tanımlamıştır. Yukarıda sunulan son tanım ise, ekonomik ve toplumsal açıdan makro anlamda eğitimi nitelendirmektedir. Elbette toplumun ekonomik ve sosyal dinamizmini geliştirmesi ve koruması bu anlamda ülkedeki eğitim faaliyetlerinin kalitesi, dağılımı vb. ile doğrudan ilgilidir.

2.2.2. Eğitimin Önemi ve Eğitimi Gerektiren Nedenler

Tarih boyunca eğitim, toplumlarda önemli bir kurum olarak var olagelmiştir. Nitekim ilkçağ filozoflarından olan Sokrat, Eflatun ve Aristo'nun eğitime ilişkin görüşleri asırlar boyunca eğitimcileri etkilemiştir.¹⁰⁰ Eğitimin tarihsel gelişimi incelenecek olursa, dünyada kurulmuş ilk üniversitenin Eflatun'un kurduğu bilinen ilk uzman yetiştirme kurumu olan "Akademia" (akademi) olduğu görülür. Eflatun'un öğrencisi olan Aristoteles, uzmanlık eğitimi öncesindeki eğitimin yetersiz olduğu görüşünden yola çıkarak, "Lyceum" u (lise) kurmuştur.¹⁰¹

Birey açısından bakıldığında, eğitim bireyin hem bedensel hem de ruhsal özelliklerinin gelişimini hedeflemektedir.¹⁰² Pestalozzi'ye göre her insanda yüksek bir istidat vardır. Pestalozzi'nin ahlaki, insani veya ilahi istidat ismini verdiği bu istidatlar hareket meyline sahiptir. Eğitim faaliyetinin görevi, bu istidatların hareket meylini canlandırmak ve ilerletmektir.¹⁰³

2.2.2.1. Toplumda Eğitimi Gerektiren Nedenler

Eğitim, hukuk, din, politika gibi toplumsal bir kurumdur ve toplumsal kurumlar karşılıklı ilişki içinde olduklarından birbirlerini etkiler ve değiştirirler. Örneğin, aile kurumunun çocuğun yetiştirilmesinde yetersiz kalması eğitim kurumunun yaygınlaşmasına yol açan nedenlerden biridir. Bir başka durumda eğitim kurumunun nitelikli insan yetiştirme işlevini yerine getirememesi diğer kurumların işleyişini de aksatacaktır.¹⁰⁴

⁹⁹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.110.

¹⁰⁰ Ayhan, **a.g.e.**, s. 248.

¹⁰¹ "Eğitimin Tarihsel Gelişimi",

http://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitimin_tarihsel_de%C4%9Fi%C5%9Fimi, (24.11.2005).

¹⁰² Ayhan, **a.g.e.**, ss. 27,28.

¹⁰³ Eduard Burger, **İş Pedagojisi**, Çeviren: Fikret Kanad, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1976, s.4.

¹⁰⁴ Nurettin Fidan, Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Dördüncü baskı, Meteksan A.Ş., Ankara, 1993, s.13.

Bir toplumu bir arada tutan ortak tarihi ve manevi değerlerin kaybolmaması, zamanla değişime uğrayarak değerini yitirmemesi de bu ortak tarihi ve manevi değerlerin yeni nesle eğitim yoluyla aktarılmasıyla mümkündür.¹⁰⁵ Bu bağlamda, eğitimin toplumsal işlevi, “toplumun sürekliliğini ve gelişimini sağlayacak, toplumla uyumlu bireyler yetiştirmektir. Eğitim kurumları toplumsal işlevini, öğrencilere toplumun kültürel mirasını aktararak, toplumsallaşmasını sağlayarak, yenilikçi ve toplum kültürünü geliştirecek bireyler yetiştirerek yerine getirir.”¹⁰⁶

Eğitim, tarih boyunca ülkelerin en önemli gelişmişlik göstergelerinden biri olmuştur. Nitekim günümüzde de eğitim imkânlarının yüksek olduğu ülkelerin dünyanın önde gelen gelişmiş ülkeleri olduğu rahatça görülebilir. Araştırmalar gelişmiş ülkelerin eğitim harcamaları ile gelişmekte olan ülkelerin eğitim harcamaları arasındaki büyük farka dikkat çekmektedir. Örneğin, 1998’te Orta ve Güney Afrika’da kişi başı eğitim harcaması 32\$ iken, bu rakam gelişmiş ülkelerde 1211 \$ olmuştur.¹⁰⁷ Bu örnekte az gelişmiş bir Orta ve Güney Afrika ülkesinin kişi başı eğitim harcaması yaklaşık olarak çağdaşı gelişmiş bir ülkenin kişi başı eğitim harcamasının 1/38’dir.

Gelişmiş ülkeler grubuna dâhil olmak isteyen ülkeler, siyasi ve ekonomik alanda rekabet edebilirlik gücünü arttırmaya ihtiyaç duyarlar. Bu ise ülkenin eğitim seviyesinin ve sahip olunan kalifiye insan gücünün artırılması ile ilişkilidir.¹⁰⁸ Çünkü siyasi ve ekonomik alanda rekabet edebilirlik, bu alanlarda çalışacak kalifiye çalışanlar olmaksızın elde edilip, sürdürülemez. Bu gerçeğin bilincinde ülkeler eğitim performanslarını artırma çabası içinde olacaktırlar.

2.2.2.2. İşletmelerde Eğitimi Gerektiren Nedenler

İşletmelerde eğitim programlarının uygulanması çalışanların ve bir bütün olarak işletmenin sürekli gelişimini hedef aldığı gibi aynı zamanda mevcut ve / veya ortaya çıkması muhtemel sorunların çözülmesini de hedefler. Bir kaynağa göre eğitim

¹⁰⁵ Ayhan, **a.g.e.**, ss.31,32.

¹⁰⁶ Fidan, **a.g.e.**, ss.56, 57.

¹⁰⁷ Bilim ve Teknoloji Stratejileri Vizyon 2023, “Eğitim ve İnsan Kaynakları Paneli Ara Raporu”, <http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/teknolojiongorusu/paneller/egitimveinsankaynaklari/raporlar/raporeik.pdf> (02.09.05).

¹⁰⁸ Bingöl, **a.g.e.**, ss. 177,178.

programlarının uygulanması gereğini ortaya çıkaran bu tür durumlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.¹⁰⁹ (Bunlar gruplandırılacak olursa)

Sorumluluk, yetki ve terfi ile ilgili eğitim gerektirebilecek durumlar:

- Bölüm yöneticilerine verilmiş çok büyük sorumluluklar,
- İyi ayarlanmamış ortak sorumluluklar,
- İyi anlaşılamayan sorumluluklar,
- Açıkça tanımlanmamış sorumluluklar,
- Birbiriyle geçişen sorumluluklar,
- Yönetici ya da gözetimcilerin yetkileri ile sorumlulukları arasındaki uygunsuzluk,
- Yönetici ya da gözetimcilerin anlayamadığı birtakım veriler, işler,
- İşçilere yeterli yönergesi (talimatı) verilmemiş görevler,
- Yeni işgörenlere yeterli biçimde bildirilmemiş günlük çalışma düzeni,
- Örgütte pek az kimsenin uygun görüldüğü terfiler, yeterli hazırlığı yapılmayan terfiler.

İşgücü ve işgörenlerle ilgili eğitim gerektirebilecek durumlar:

- İşgörenlerin uğradığı çok sayıdaki kazalar,
- İşgörenler arasında açıkça görülen çalışma isteksizliği,
- İşgörenlerin ciddi olarak ele alınmayan şikâyetleri,
- İşgörenler ve bölümler arasında işbirliği yapılmaması,
- İşgörenlerin ihtiyaç duydukları noksan teknik bilgi,
- İşgörenlerin işletme politikalarını umursamayışı,
- İşgücünde beklenen fazlalık veya azlık,
- Yeterlilikleri olmayan işgörenler,
- Günün koşullarına uyarlanma gereksinmesi içinde olan işgörenler,
- Yönetici ve astlar arasında pek yakın olmayan iş ilişkileri,
- İş takımları içinde çok sayıda yabancıların bulunması,
- Çalışma gruplarındaki sürtüşme ve yanlış anlamalar,

¹⁰⁹ İnal Cem Aşkun, **İşgören -Eğitsel Yapıt-**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, Eskişehir, 1978, ss. 431- 433.

- Örgüte yaygın aşırı derecede dedikodu,
- Yüksek işgören devir oranı,
- İşgörenin çok fazla dikkatsiz olması, aşırı derecede işi üzerinden atması, çalışma gururunun yokluğu,
- Aşırı derecede malzeme savurganlığı, araç gereçlerin kullanılmasında savurganlık, pahalıya mal olan üretim, standartlara büyük çapta uymayan mamul,
- Fazla sayıda istenen nakil durumları, kısa zaman aralıklarıyla yapılan nakiller,
- Örgütte çok fazla yıldız işgörenin bulunması.

Örgüt ile ilgili eğitim gerektirebilecek durumlar:

- Yüksek düzeyde uzmanlaşmış iş,
- Kontrol edilmeden giden kusurlu işler,
- Yeterli şekilde üzerinde durulmamış iş emniyeti uygulamaları,
- Politikadaki belirsizlik,
- Sık sık değişikliğe uğrayan genyöntem,
- Mevsimlik çalışmaya göre kurulmuş zayıf bir örgüt.

Tablo 3: Organizasyonlarda Eğitim Yapılmasını Gerektiren Durumlar

ORGANİZASYONLARDA EĞİTİM YAPILMASINI GEREKTİREN DURUMLAR	
Organizasyonun büyümesi	Reorganizasyon-yeniden yapılanma
Organizasyonun küçülmesi	Yeni teknolojilere geçilmesi
Dönemsel dalgalanmalar	Yeni malzemelerin kullanılması
Çalışanların yeni görevlere yükseltilmesi	Yeni pazarlara girilmesi
İş ortamındaki değişiklikler	Yeni ürünlerin pazara sunulması
Yeni yasaların çıkması	Yeni görevlerin oluşturulması
Özel projelerin yürütülmesi	İşten ayrılanın yerinin doldurulması
Kadro değişiklikleri	Yeni yöneticilerin işe başlaması
Yeni yönetim tekniklerinin uygulanması	Şirketlerin birleşmesi-el değiştirmesi
Yönetim tarzının değişmesi	Şirketin yerinin- yerleşiminin değişmesi

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer yayınları: 59, İstanbul, Mart 2004, s.300.

İşletmeler açısından eğitimi önemli hale getiren faktörler arasında “oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması” da vardır.¹¹⁰

2.2.3. Eğitim Kavramı ile Yakın Bazı Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Eğitim kavramı, zaman zaman yakın bazı kavramlarla karıştırılabilmektedir. Bu kavramlardan bazıları ve eğitim kavramı ile ilişkilerine aşağıda değinilmiştir:

2.2.3.1. Eğitim ve Öğretim

Eğitim kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardan bir tanesi “öğretim”dir. Eğitim ve öğretim kavramları birbirini tamamlayan ancak aynı anlama gelmeyen kavramlardır. Eğitim, öğretime göre daha kapsamlı olup, öğretimin alanına giren konuları da içine almaktadır. Öğretim, “insana bilgi kazandırmak, insanda mevcut pek çok kabiliyetten yalnız akli kabiliyetleri geliştirmek için yapılan çalışmaların adıdır.” Nitekim tarih öğretimi, fizik öğretimi, matematik öğretimi denildiğinde bu alanlardaki birtakım bilgilerin bireye öğretilmesi anlaşılmaktadır.¹¹¹ Öğretim, “eğitimin okulda planlanmış ve programlanmış olarak yürütülen kısmını”¹¹² oluşturmaktadır.

Birey açısından ifade edilecek olursa öğretim, öğrenim olur: bireyin öğrenimi x yıl sürdü gibi. Öğretim, bireylerin hayatlarının önemli dönemlerini geçirdiği, hem toplumsal hem de kişisel faydaların beklendiği, devletin finanse ettiği önemli bir yatırım alanıdır.¹¹³

Gerek eğitim gerekse öğretim belirli amaç ve yararları ulaşmayı hedefler. Bu açıdan, Herbert Spencer’a göre (1820–1903), eğitim ve öğretimde aşağıdaki hususlara riayet edilmelidir:¹¹⁴

¹¹⁰ Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life*, McGraw-Hill, Inc., Singapore, 1995’den aktaran Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1. Baskı, Beta Yayınları:1077, İstanbul, Şubat 2001, s.18.

¹¹¹ Ayhan, **a.g.e.**, ss. 49, 50.

¹¹² “Öğretim Nedir?”, http://www.psikoloji.gen.tr/ogrenme/index_dosyalar/ogretim.htm, (14.07.05)

¹¹³ Tanju Gürkan, Dilek Gözütok, Suat Pektaş, Cem Babadoğan, Oğuz Gürbütürk, Editör: Fatma Varış, **Eğitim Bilimine Giriş**, Alkım Yayınları, 1998, s.10.

¹¹⁴ Burger, **a.g.e.**, s.56.

- Eğitim ve öğretim, basitten karmaşığa doğru bir seyir izlemelidir.
- Eğitim ve öğretim, somut şeylerden işe girişmeli ve soyut şeylerle sona ermelidir.
- Eğitim ve öğretim, tecrübeden ve deneyden nazariyeye doğru gitmelidir.
- Eğitim ve öğretim, mümkün mertebe bireyleri bir şeyler keşfetmeğe sevk etmelidir.
- Eğitim ve öğretim, teşvik edici mahiyette eğlenceler temin etmelidir.

Hem eğitim hem de öğretim yerel, ulusal ve uluslararası özellikler taşır. Yerellik özelliği, bireyin, içinde bulunduğu çevrede eğitim ve öğretim görmesini ifade etmektedir. Ulusallık özelliği, eğitim ve öğretim yoluyla ulusal bütünlük, kalkınma vb.nin hedeflenmesine işaret etmektedir. Uluslararası olma özelliği ile dünyada eğitim ve öğretimde izlenen yol ve yöntemler ve yapılan ar-ge çalışmalarının birbirini etkileme durumu ifade edilmektedir.¹¹⁵

2.2.3.2. Eğitim ve Örgün Eğitim

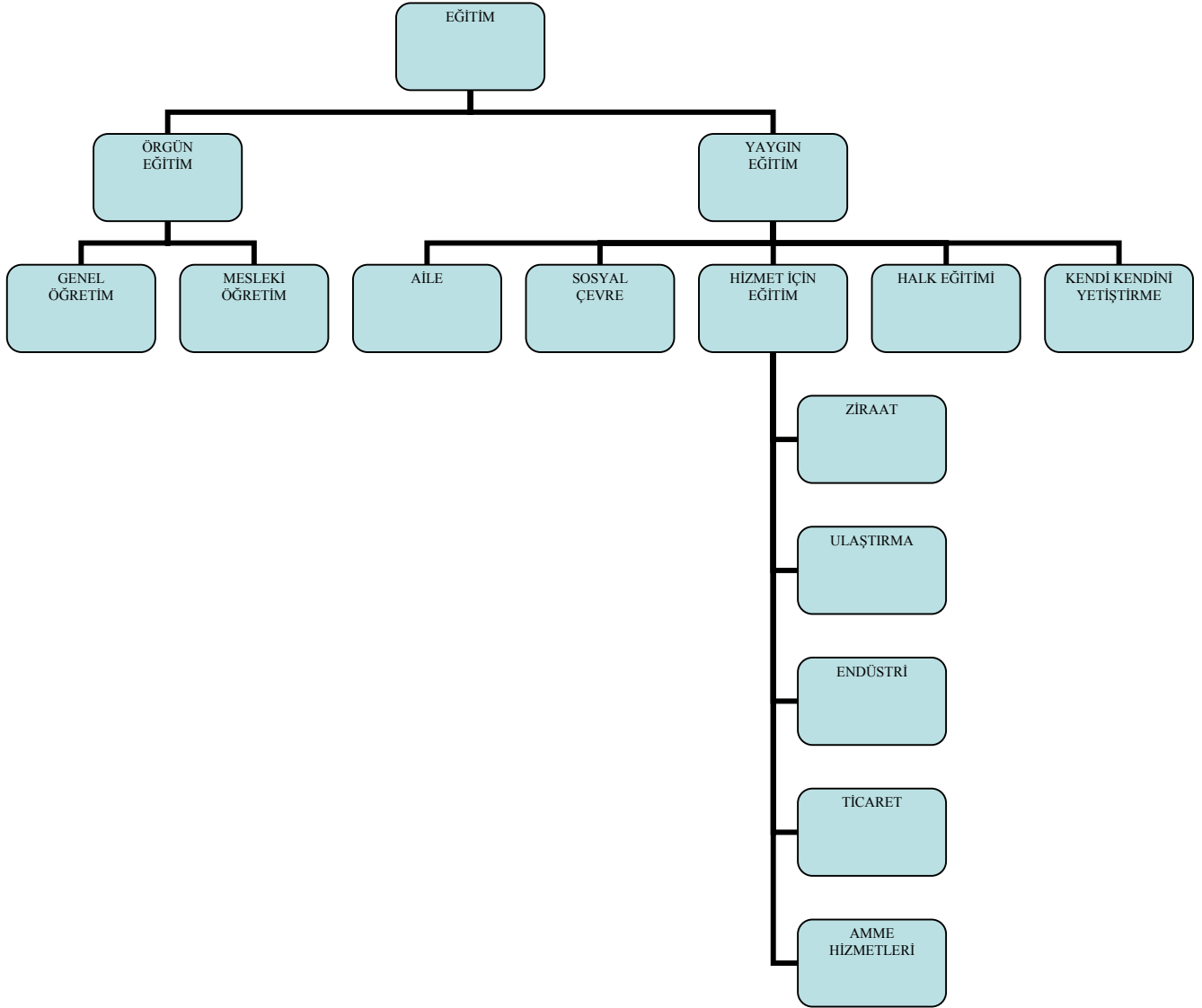
Örgün eğitim, “Öğrencilerin eğitim - öğretim süresince ders ve uygulamalara devam etme zorunluluğunda oldukları bir eğitim-öğretim turudur.”¹¹⁶ Örgün eğitim ve işletmenin gerçekleştirdiği eğitim arasında temel olarak belli farklılıklar vardır: Örgün eğitim, öncelikle topluma açıktır, ancak işletme eğitimi işletme çalışanlarına yöneliktir. Örgün eğitim, devletin finanse ettiği bir alan iken, işletme eğitimi işletmenin kendisi tarafından finanse edilir. Örgün eğitimde öğrencilere genel ve teorik bilgiler öğretilir, hâlbuki işletme eğitiminde işletme amaçları doğrultusunda bilgiler çalışanlara kazandırılır. Örgün eğitimde toplumsal amaçlar, işletme eğitiminde işletme amaçları göz önünde bulundurulur. Örgün eğitim, daha uzun süreli, hâlbuki işletme eğitimleri belli dönemlerde ve daha kısa sürelidir.¹¹⁷

¹¹⁵ Gürkan vd., a.g.e., s.10.

¹¹⁶ “Lisans, ön lisans, ekstem eğitim ve örgün eğitim ne demektir?”, <http://www.fem.com.tr/merakettikleriniz/goster.asp?yaziid=129>, (14.07.05).

¹¹⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 111.

Şekil 6: Yaygın ve Örgün Eğitim Ayırımı



Kaynak: Çağatay Ünüsan, **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Şafak Matbaacılık, Ankara, 1989, s.2.

Türkiye’de formal eğitim, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir.¹¹⁸ Yaygın eğitim, “Milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak örgün eğitim sistemine hiç girmemiş olan veya herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademeyi bitirmiş kişilere örgün eğitimin yanında veya dışında kişilerin ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve

¹¹⁸ Fidan, Erden, **a.g.e.**, s.13.

kültürel gelişmeleri sağlayıcı nitelikte çeşitli süre ve kademelerde yaşam boyu eğitim, öğretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümüdür.”¹¹⁹

2.2.3.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim kavramı yerine kullanılan bir diğer kavram ise geliştirme kavramıdır. Eğitim ve geliştirme kavramlarının birbirinden ayrıldığı belirli noktalar mevcuttur. Bunlardan ilki, süre farklılığıdır. Eğitim faaliyetlerinin başlama ve bitiş tarihleri belirlenebilirken, geliştirme faaliyetleri süresiz, sürekli ve sınırsız olma özelliği gösterir. İkincisi amaç farklılığıdır. Eğitim, kişiye bilgi, beceri ve davranış kazandırılması ve / veya mevcut bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi amacını taşır. Geliştirme ise, kişinin bakış açısını genişletme, işletmeler açısından çalışanların işe ve işletmeye ait bütünsel bir bakış açısı geliştirmelerini sağlayarak verimliliğin artırılmasıdır.¹²⁰

Geliştirme kavramı, yalnızca teknik ve mesleki konuları değil, beşeri, sosyal, kültürel, siyasal ve kişilik konularını da kapsar ve bireyin gerek toplumsal gerekse işyerindeki statü ve değerinin artırılmasına yöneliktir.¹²¹

2.2.3.4. Eğitim ve Yetiştirme

Yetiştirme kavramı, “psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici (montör) aracılığıyla bireye kazandırılması” anlamına gelmektedir. Yetiştirmenin işe yönelik ve gözlenebilir sonuçları somutluk, ölçülebilirlik ve denetlenebilirlik özelliklerine sahiptir.¹²²

Bir tanıma göre yetiştirme, “kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir. Daha çok işe yeni giren personeli kapsamakla birlikte temel amacı personelin işinde gereken özelliklere ve seviyeye mümkün olduğunca kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır.”¹²³ İşletme işe alım sürecinde yetenekli işgörenleri seçmede ne kadar titizlik gösterirse göstereceği, en yetenekli

¹¹⁹ “Değişkenlere Göre Araştırmalar, Yaygın Eğitim”,

http://diweb.die.gov.tr/reports/rwservlet?mhtmlcss&report=Metarp4.rdf&p_degisken=1756, (24.11.2005)

¹²⁰ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, Mess Yayınları, 2000, s.46.

¹²¹ Şencan, Erdoğan, **a.g.e.**, s.4.

¹²² **a.g.e.**, s.3.

¹²³ Kemal Kayıkcı, “Yönetici Yetiştirme Sorunu”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:150, Mart, Nisan, Mayıs 2001.

işgörenlerin kapasitesi de değişen koşullar karşısında yetersiz hale gelebilir. Bu durumda işgörenin gelişim sürecinin yeniden başlatılması ihtiyacı ortaya çıkar. İşgörenin gelişim sürecinin yeniden başlatılması eğitim yoluyla gerçekleştirilir.¹²⁴

2.2.3.5. Eğitim ve Yetkinlik

“Yetkinlik” kavramının tanımı üzerinde literatürde bir uzlaşma yoktur. Yetkinliği açıklamaya yönelik tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:¹²⁵

- Bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.
- Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.
- Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.
- İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.

Bir kişinin işinde yetkin olduğu ifade edildiğinde aslında ne anlatılmak istenmektedir. İş bilgisi (working knowledge) ve işi öğrenme (learning work) sadece teknik ve sosyal yeteneklerin geliştirilmesinden ibaret olmayıp, aynı zamanda bu yeteneklerin nasıl ve niçin kullanıldığını, değiştirildiğini ve belli durumlarda eklemeler yapıldığını anlama yeteneğini de gerektirir. Dolayısıyla iş yetkinliği, teknik yetenek kavramından öte, kişinin bir işi yaparken neyi bilmesi gerektiğinin organizasyon tarafından nasıl tanımlandığını, işyerindeki sosyal ilişkiler seti içinde anlamasıdır. Belli bir tür iş için standart bir iş bilgisinden söz edilemez. Çünkü iş bilgisi organizasyona özgü bir dizi determinant tarafından üretilir ve kullanılır. Bu nedenle girift bir yapı arz eder.¹²⁶

Bu tanımlardan yola çıkarak eğitim ve yetkinlik kavramlarının da eş anlamlı olmadığı açıkça görülmektedir. Eğitim, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerini içine alan

¹²⁴ Aşkun, a.g.e. , s.430.

¹²⁵ Jeffery S.Shippmann, vd., “The Practice of Competency Modeling”, Personnel Psychology, V.53, 2000, s.706 dan aktaran Mehmet Cemil Özden, “Yetkinlik “In”, İş Analizleri “Out”!..”, http://www.mcozden.com/ikf10_yiiao.htm, (12.12.05).

bir birleşim olarak yetkinliğin geliştirilmesinde önemli bir kurum halinde karşımıza çıkmaktadır.

2.2.3.6. Eğitim ve Terfi

Terfi, “bir çalışanın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bulunan bir pozisyona çıkarılması” anlamına gelir. Eğitim ve terfi arasındaki ilişki doğru orantılıdır. Çalışanlar, eğitim ile kazanacakları bilgi, beceri ve yetenekler itibariyle bu bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmayan diğer çalışanlardan daha çok statü, ücret, yetki ve sorumluluk elde etmeye hak kazanırlar. Burada eğitim belirleyici ölçütlerden biri haline gelmektedir.

2.2.3.7. Eğitim ve İletişim

Eğitim ile iletişim kavramları çeşitli açılardan benzerlik gösterirler. Bunlardan ilki, hedeflenen amaçlardır. İletişimin amacı, kişiler arası duygu, düşünce ve bilgi alışverişidir. Eğitimde de belli bilgi, beceri ve yeteneklerin aktarılması, paylaşımı söz konusudur. İkincisi kullanılan araçlar açısından bir benzerlik vardır. Eğitimde kullanılan araçlar incelendiğinde ise örneğin, konferans, kurs, seminer, el kitapçıkları vb. gibi araçların birer iletişim aracı olduğu kadar eğitim aracı olduğu görülmektedir.¹²⁷ Eğitim ve iletişim birbirinden ayrılamaz nitelikte olup; sağlıklı bir eğitim, sağlıklı bir iletişim gerektirir.

2.2.3.8. Eğitim ve Toplam Kalite

Eğitim ve toplam kalite ilişkisini kurabilmek için önce kalite ve toplam kalite kavramlarına değinmekte fayda vardır. Kalite kelimesi, Latince “qualis” kelimesinden türeyen “qualitas” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır.¹²⁸ Kalite ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte, burada kapsamı ve açıklayıcılığı bakımından “Kalite Sözlüğü” standardının kalite tanımı kullanılabilir: “Kalite, bir ürünün veya hizmetin, belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerin toplamı”dır.¹²⁹ Toplam kalite yönetiminin hedefi, müşteri tatminini sürekli

¹²⁶ Roger I. Simon, Don Dippo, Arleen Schenke, **Learning Work A Critical Pedagogy Of Work Education**, Bergin and Garvey, New York, USA, 1991, ss.27–29.

¹²⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.112.

¹²⁸ “Kalite Nedir?”, <http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/kalite.pdf>, (19.08.05).

¹²⁹ “ ISO 9000:2000 ve Tarihçesi”, http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso_9000_2000.asp, (19.08.05).

iyileştirmektir. ¹³⁰ Toplam kalite yönetimi anlayışının tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve uygulanması açısından sürekli eğitimin sağlanması şarttır.¹³¹ Toplam kaliteye ulaşılması, ancak toplam kalite bilincinde olan, eğitilmiş çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla eğitim faaliyetleri toplam kalite yönetimi açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

İşletmelerin toplam kaliteyle ilgili olarak eğitim yoluyla elde edilebilecekleri fırsatlar şu şekilde sıralanabilir:¹³² “kalite ve kantite açısından işletme standartlarına uygun bir üretimin gerçekleştirilmesi, sürekli iyileştirme çabası, kalite düşüncesinde sınırsızlık, kusurlu üretim ve hizmeti azaltma, iş yöntemlerini geliştirme, işgörenin işgücü devrini asgariye indirme, işbirliği ve uyumlu çalışmayı kolaylaştırma, aşırı mesai giderlerini azaltma, bakım ve tamir giderlerinde tasarruf, iş kazalarında azalma, moral düzeninde olumlu etkiler, kısa sürede ortama uyum sağlama.”

2.2.4. Eğitim Amaçları

Genel olarak eğitim sürecinin üç temel ögesi vardır. Bunlar eğitim amaçları, öğretme ve öğrenme faaliyetleri ve eğitim sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerdir.¹³³ Eğitim amaçları belirlenmeden etkin bir eğitimin gerçekleştirilmesi düşünülemez. Öncelikle eğitim amaçları belirlendikten sonra bu eğitim amaçlarına ulaşmaya en elverişli öğretme ve öğrenme faaliyetleri belirlenir ve gerçekleştirilir. Bu faaliyetlerin neticesinde eğitim amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek amacıyla ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapılır.

İşletmeler eğitim faaliyetlerini genel olarak ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere iki gruptaki amaçlara ulaşmak için yürütürler:¹³⁴

¹³⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.112-113.

¹³¹ “Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Slâytları”,

http://www.maliye.gov.tr/kalite/tkykitap/toplam_kalite_yonetimi_dosyalar/frame.htm, (20.08.05).

¹³² Said Kınır, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberleri Türkiye'nin En Büyük İşletmelerinde Uygulama”, Malatya, 1998 (Basılmamış Tez)'den aktaran Kenan Ören, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, I. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.101.

¹³³ Fidan, Erden, a.g.e., s. 19.

¹³⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.113 - 115.

2.2.4.1. Sosyal Amaçlar

Eğitim faaliyeti çok amaçlı olup, ekonomik olduğu kadar sosyal amaçlara da sahiptir. İşletmeler açısından eğitimin katkıları (çalışandan örgüte doğru) aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanın bireysel davranışlarında gelişime yol açması, çalışanın olgunlaşması ve hoşgörü kazanması.
- Çalışanın iş bilgisi ve deneyiminin artması sonucu iş tatmini, moral ve özgüveninin artması.
- Çalışanın eğitim ile kazanılan ve / veya arttırılan bilgi, beceri ve yeteneklerle terfi etmeye hak kazanması.
- Çalışanın eğitimler neticesinde emek piyasasında değerinin artması.
- Eğitimin iş, örgüt düzeyinde çalışanların bilincini arttırarak örgütsel işbirliği ve dayanışmayı sağlaması.
- Eğitim faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak, verimlilik, performans, yaratıcılık, üretim ve ücret düzeyinin yükselmesi.

2.2.4.2. Ekonomik Amaçlar

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar ise iki grupta özetlenebilir:

- İşlerde standardizasyonun sağlanması, maddi ve gayri maddi varlıkların rasyonel kullanımı, üretim ve kalitede artış.
- Genel olarak maliyetlerin azalması. Fire ve ıskartaların, iş kazalarının, bakım giderlerinin, fazla mesainin, denetim maliyetlerinin, harcanan madde ve malzemenin, hataların, devamsızlık ve personel devir hızının azalması, zamandan tasarruf

Her iki gruptaki amaçlar birbiriyle yakından ilişkilidir. Örneğin, çalışanlar eğitildikçe iş kazaları azalacak, dolayısıyla üretimdeki duraksamaların sayısı azalacak ve buna bağlı olarak üretim hızı artacaktır. Eğitim yoluyla çalışanlar daha bilinçli hale geleceklerinden üretimde dikkatin artması, fire ve ıskartaların azalması sağlanarak üretim kalitesinde artış ve bununla birlikte denetim maliyetleri gibi birtakım maliyetlerin aşağı çekilmesi de mümkündür. Eğitimin çalışanların iş tatmini, moral,

özgüven ve örgüte bağlılıkları üzerinde meydana getireceği olumlu gelişmeler devamsızlık ve işten ayrılma gibi sorunları da azaltabilir.

2.2.5. Eğitim İlkeleri

Eğitim ilkeleri, fırsat eşitliği, sürekli eğitim, etkin katılım ve eğitimcilerin eğitimi olarak dört grupta incelenebilir:

2.2.5.1. Fırsat Eşitliği

Fırsat eşitliği ilkesi, eğitimin belirli kişi ve / veya grupların kontrolünde olmaksızın herkese açık olması anlamına gelir.¹³⁵ İşletmelerde de eğitim belirli kişilerin ve / veya bölümlerin kontrolüne bırakılmamalıdır. Aksi takdirde her çalışan eğitim faaliyetlerinden yeterli miktarda yararlanamayabilir. Bir diğer deyişle bu durum belli çalışanların dolaylı olmayan yoldan bilinçli bir “hiyerarşik budama”¹³⁶ ya tabi tutulmasıdır. Yani bu çalışanlar yetenekli ve istekli olsalar da işlerini yapmada ve gelişmede ihtiyaç duyacakları bilgi, beceri ve yeteneklere fırsat eşitliği olmadığından ulaşamayacaklar ve nihayetinde işi bırakma ve / veya işten çıkarılma durumuyla karşı karşıya kalacaklardır.

2.2.5.2. Sürekli Eğitim

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için bu faaliyetlerin kalıcı olması gerekir. Eğitim bir defa uygulanan ve biten bir faaliyet değildir. İşe yeni alınan ve / veya işletme içinde iş değiştiren çalışanlar olduğu müddetçe eğitim gerekli olacaktır. En önemlisi teknoloji gibi işletme dışı parametrelere bağlı gelişmeleri takip etme ve uyum sağlama gereksinimi sürekli eğitimi de gerektirmektedir.

2.2.5.3. Etkin Katılım

Eğitime etkin katılım ile ifade edilmek istenen, eğitim faaliyetlerinin tek taraflı (eğiticiden eğitime) değil, karşılıklı olması ve aynı zamanda bu katılımın bir gösterinin ötesinde eğitim amaçlarına ulaşmada anlamlı olmasıdır. Bir diğer deyişle,

¹³⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.116.

¹³⁶ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 5.Baskı, Nobel Yayınları: 55, Ankara, 1999, s. 68, bakınız. Peter Prensibi, hiyerarşik budama.

katıldığı eğitim sonunda hiçbir şey kazanmadığını düşünen bir çalışanın etkin anlamda eğitildiği söylenemez.

2.2.5.4. Eğitimcilerin Eğitimi

Eğitimcilerin eğitimi, gerçekten eğitim faaliyetlerinde üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Eğitimci öğreteceği konu hakkında yeterli derecede bilgiye ve bu bilgiyi sistematik ve öğrencilerin anlayabileceği biçimde sunabilecek kabiliyete sahip olmalıdır. Dolayısıyla eğitimcinin bilgili ama sunum kabiliyetinin yetersiz veyahut az bilgili ama sunum kabiliyetinin yeterli olması eğitimin verimliliği açısından nötr veya negatif etki doğurabilir. Eğitime katılanlar, eğitimcinin bu durumunu algılayıp eğitime duyarsız kalabilirler. Söz konusu eğitim, okul eğitimi ise öğrenciler, yalnızca sınavlarını geçmek için çalışacaklar, işletme eğitimi ise çalışanlar ‘eğitime katılmış olmak, işten kaçmak vb.’ amaçlarla eğitime geleceklerdir. Geri planda ise eğitilenlerin kafasında “beceriksiz, bilgisiz bir eğitimci” ve “gereksiz bir eğitim” düşüncesi kalacaktır. Eğitimciden kaynaklanacak başarısızlık riskinin azaltılması ancak eğitimcinin eğitim verebilecek özelliklere sahip hale getirilmesiyle (eğitimcinin eğitimi) mümkündür.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR İŞLEVİ OLARAK EĞİTİM

Küreselleşen ve keskin rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüz dünyasında eğitimin gerekliliği ve önemi artık tüm işletmeler tarafından kabul edilmektedir. Böyle bir ortamda rekabet edebilmek için işletmeler gerekli nitelik ve nicelikte insan kaynaklarına sahip olmak zorundadırlar. Bu noktada insan kaynaklarının mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitilmesi önem kazanmaktadır. Bu bölümde öncelikle eğitim fonksiyonunun işletmedeki yeri, eğitimle ilgili birimler, işletmenin eğitimden beklediği faydalar, insan kaynakları eğitim süreci, eğitim programının uygulanması konularına değinilecektir.

2.3.1. Eğitim Fonksiyonunun İşletmedeki Yeri

Fonksiyon kelimesi, Latince “gerçekleştirmek, icra etmek” kelimesinden gelmektedir. Eğitim fonksiyonu ile kastedilmek istenen ise bir tanıma göre “eğitimin amaçları, yapısı ve uzmanlaşmış faaliyeti ve onun çalışan bir organizasyon içindeki diğer faaliyetlerle ilişkileri (Manpower Services Commission’s Glossary of Training

Terms, 1981)''dir.¹³⁷ İşletmelerde eğitim ve geliştirme fonksiyonu, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması, sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyum sağlama, işletme politika ve prosedürlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsar.¹³⁸

Her ne kadar Ford, Lever, Cadbury ve Pilkington gibi sayılı büyük şirketler II. Dünya savaşı öncesinde eğitim departmanına sahip olsalar da, eğitim departmanlarının toplu olarak ilk ortaya çıkışı 1960'ların sonralarına rastlar. Bu yıllarda eğitim departmanları off-site kurs merkezleri veya mevcut personel departmanlarının bir kolu ve bazen yalnızca bir kişilik yönetsel birimler olarak faaliyet göstermekteydi.¹³⁹

Bir işletmede eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacı karşılayacak nitelik ve nicelikte eğitim faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerine ilişkin ölçme ve değerlendirmenin yapılması işletme içinde yer alan (yoksa işletme dışından yardım alınarak) eğitim kurulu, eğitim birimi ve eğitim uzmanları tarafından gerçekleştirilir. Eğitim kurulu, eğitim birimi ve eğitim uzmanlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:¹⁴⁰

2.3.1.1. Eğitim Kurulu

Eğitim kurulu, insan kaynakları müdürü ve ilgili diğer müdürlerin katılımıyla yılda birkaç kez olağan toplanır. Genel müdür veya yardımcılarında biri kurula başkanlık eder. Eğitim kurulunun başlıca görevlerinden bazıları şu şekildedir: Eğitim programlarını işletmenin güncel veya gelecekteki genel politikaları ile ilişkilendirmek, eğitim bütçe ve programlarını onaylamak, karşılaşılabilecek problemlere yönelik önlemler geliştirmek, eğitim yöntemlerini ve tekniklerini belirlemek vb.

2.3.1.2. Eğitim Birimi

Eğitim birimi, eğitim planlama uzmanları, eğiticiler, kütüphane sorumlusu gibi elemanlardan oluşur. Eğitim kurulunun aldığı kararlar insan kaynakları bölümüne

¹³⁷ Margaret Anne Reid, Harry Barrington, John Kenney, **Training Interventions Managing Employee Development**, Third Edition, by written permission of the Institute of Personnel Management, London, 1992, s. 144.

¹³⁸ Aldemir, Ataoğlu, Budak, **a.g.e.**, s.151.

¹³⁹ Reid, Barrington ve Kenney, **a.g.e.**, s.144.

¹⁴⁰ Aldemir, Ataoğlu, Budak, **a.g.e.**, s.151.

bağlı eğitim birimi tarafından yerine getirilir. Eğitim biriminin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmenin eğitim ihtiyacını belirlemek.
- Eğitim faaliyetlerini planlamak, organize etmek ve yürütmek.
- Eğitim ile ilgili tüm çalışmaları denetlemek.
- Eğitim alanında yenilikleri yakından takip ederek işletmeye yararlı olabilecek yeni yöntem ve teknikleri eğitim kuruluna teklif etmek.
- İşletme içinde sosyal ve uyumlu bir çalışma havası oluşturularak, diğer bölümlerin de desteği alınarak eğitimi gerçekleştirmek.

2.3.1.3. Eğitim Uzmanları

Eğitim uzmanları, eğitim teknikleri, formasyon, pedagoji ve insan davranışları konularında eğitilmiş kişilerdir ve işletmede düzenlenen eğitimlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini büyük ölçüde üstlenirler.

2.3.2. İşletmenin Eğitimden Beklediği Yararlar

Personel eğitimi, işletmelerin yürüttükleri ve çalışanlarını geliştirmeyi amaçlayan resmi eğitim süreçleridir.¹⁴¹ Eğitim, işletmelerde geçmişten günümüze önemini koruyan bir fonksiyon olmuştur. Ancak bu fonksiyon ya rasyonel olarak pedagojik ilkelere dayanmaksızın ya da faydasız olduğu düşüncesiyle geleneksel yöntemler çerçevesinde uygulanmaya gelmiştir.¹⁴²

İşletmelerde uygulanan eğitim programlarının işletmeye sağladığı belli başlı yararlar aşağıdaki gibidir: ¹⁴³

1. Örgütteki işlerin ana hatlarının hazırlanmasına yardım etme ve bu işlere ait bilgi ve becerileri arttırma.
2. Çalışanların moralini yükseltme ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım etme.
3. Örgütsel gelişime yardımcı olma, daha iyi bir örgütsel görünüm sağlama.

¹⁴¹ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi, “Psikolojik Bir Yaklaşım”**, Academyplus Yayınevi, 2002, s. 106

¹⁴² Sabuncuoğlu, “İşletmelerde Eğitim...”, s. 765

¹⁴³ Tınaz, **a.g.e.**, s.43

4. Ast-üst arasındaki ilişkiyi ve örgütsel iletişimi arttırma, örgüt içinde açıklık ve güveni besleme.
5. Örgüte gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi sağlama.
6. Karar verme ve problem çözümede daha etkin bir hale gelme.
7. Örgüt politikalarının anlaşılmasına yardımcı olma.
8. Örgütte liderlik becerileri, güdülenme, örgüte bağlılık gibi daha iyi tutumların gelişmesine yardımcı olma.
9. Verimlilik ve iş kalitesinin artmasına yardım etme.
10. Daha bilgili ve yetkili hale gelmek için örgütte bir sorumluluk duygusu gelişmesini sağlama.
11. İş ile yönetim arasındaki ilişkileri arttırma ve güçlendirme.

Tom Peters'a göre eğitim programının başarısı için bazı ilkelerin uygulanması önemlidir. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir:¹⁴⁴

- Farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır.
- Tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmelidir.
- Eğitim programı düzenli aralıklarla sürdürülmelidir.
- Eğitim programı için yeterli bütçe ve zaman ayrılabilmelidir.
- İş başında eğitim programına önem verilmelidir.
- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmelidir.
- Stratejik yönetimi başarıyla gerçekleştirmek için eğitime yeterince önem verilmelidir.
- Bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına katılımı sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübeleri çalışanlara aktarılmalıdır.
- İşletmenin vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalıdır.

2.3.3. İnsan Kaynakları Eğitim Süreci

İşletmelerde insan kaynakları eğitimi, bir kereye mahsus bir faaliyet olmaması, yeni ve mevcut çalışanların ihtiyaçlarına uygun olarak tekrarlanması vb. nedenlerle

süreç olma niteliği taşır. İnsan kaynakları eğitimi işletme ihtiyaçlarına uygun bir eğitim politikasının geliştirilmesi ile başlar. Eğitim politikası, işletmenin eğitim ile ulaşmayı hedeflediği amaçları ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren bir yol haritasıdır. Eğitime ilişkin değişik plan ve programlar eğitim politikası ışığında gerçekleştirilir. Eğitim politikasına uygun eğitim programları, ihtiyaç analizi, uygulama ve ölçme aşamaları izlenerek tamamlanır.

2.3.3.1. Eğitim Politikasının Saptanması

Eğitim politikası, genel olarak, eğitim ile ulaşılmak istenen amaçlarla, bu amaçlara ulaşmada izlenecek yolları belirtir. İşletmede eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına eğitim politikası yol gösterecektir. Eğitim politikası eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenmesine yardımcı olur. Her işletme organizasyonel yapı, gerçekleştirdiği üretim ve hizmet, kullandığı teknikler, çalışan sayısı, eğitim ihtiyacının seviyesine göre eğitim politikasını şekillendirir.¹⁴⁵

Eğitim programının hazırlanması süreci aşağıdaki aşamalardan oluşabilir:¹⁴⁶

1. Adım: Felsefeyi açıklığa kavuşturmak.
2. Adım: Politikalar oluşturmak.
3. Adım: İhtiyaçları değerlendirmek.
4. Adım: Öğrenme hedeflerine göre plan taslağı yapmak.
5. Adım: Taslağı organizasyonun bir kesitinde denemek.
6. Adım: Gereken düzeltmeleri yapmak.
7. Adım: Programı şunlarla belirlemek: sorumluluklar, bütçe, iletişim, eğitimin sürekliliği, eğitimin kalitesi, yöntem, malzeme.
8. Adım: Programı geliştirmek.
9. Adım: Programı değerlendirmek.

¹⁴⁴ C. Can Aktan, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Eğitimi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/gelistirme-egitim.htm>, (02.01.06).

¹⁴⁵ Bingöl, a.g.e., ss.191,192.

¹⁴⁶ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları (Fundamentals of Human Resources)**, Çeviren: Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.131 deki Şekil 7.3.den alıntı yapılmıştır.

2.3.3.2. Eğitim İhtiyacı Analizi

Eğitim ihtiyacı, işletme ve personelin mevcut performansı ile bugün ve gelecekte olması gereken performansı arasında oluşan olumsuz yöndeki fark olarak tanımlanabilir. Birey ve kurum açısından eğitim ihtiyacı Tablo 4’de görülmektedir.¹⁴⁷

İşletmelerde eğitim ihtiyacının ön plana çıktığı durumlar beş başlık altında toplanabilir:¹⁴⁸

- 1) Performans yetersizliği: Mevcut işlerdeki performansın yetersiz kalması nedeniyle performans artırıcı eğitime gereksinim duyulması.
- 2) Gelecekteki ihtiyaçlar: Mevcut işlerin kapsamında gelecekte oluşabilecek değişikliklerin öngörülmesi halinde ortaya çıkacak ihtiyaçları karşılamaya yönelik eğitim.
- 3) Oryantasyon ihtiyacı: Yeni işe başlayanlara veya işletme içi iş değişimine tabi tutulan çalışanlara yönelik eğitim.
- 4) Terfi vb. durumlarda: Terfilerde veya terfi etmesi düşünülen personele yönelik eğitim.
- 5) Yeni işler: Tamamıyla yeni işlerin oluşacağının öngörülmesiyle uygulanan eğitim.

İşletmelerde eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik çalışmalardan bazıları şunlardır:¹⁴⁹

- Her çalışanın dosyasında bir eğitim izleme formu bulundurularak bu forma çalışanın aldığı eğitimler kaydedilmelidir.
- En az yılda bir kez eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik anket çalışması yapılmalıdır.
- Yeni bir bölümün kurulması, yeniden yapılanma çalışmalarının (teknolojik yenilik, altyapı değişiklikleri vb.) söz konusu olduğu durumlarda da eğitim ihtiyacı belirlenmelidir.
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından da yararlanılmalıdır.

¹⁴⁷ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s.20.

¹⁴⁸ Tınaz, a.g.e., ss. 47, 48.

¹⁴⁹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Alfa Yayınları: 619, 2003, ss.256, 257.

- Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde çalışanların katılımı ve ulaşılan sonuçlara uygun eğitimlerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu yolla çalışanların eğitim çalışmalarına gönüllü katılımı ve eğitimden beklenen faydanın artması mümkündür.

Tablo 4: Birey ve Kurum Açısından Eğitim İhtiyacı

Birey ve Kurum Açısından Eğitim İhtiyacı
İşletme Açısından
İşe yeni başlayan personelin işe alıştırılması
Yetersizliklerden arınarak işletmenin faaliyetlerini devam ettirmesi
Becerikli ve nitelikli bir işgücünün geleceğe hazırlanması
Ekonomik, sosyal ve hukuki gelişmelere ayak uydurmak
İşletme personelinin potansiyelini kullanmak için motivasyon
Kamuoyunun saygınlığının ve güveninin kazanılması
Personel Açısından
Personelin yetersizliğinin giderilmesi
Daha iyi ve cazip bir işin hazırlanması
Planlı bir kariyer yolunun takip edilmesi
Personelin işletmeyle bütünleştirilmesi
İlişkilerin iyileştirilmesi

Kaynak: Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1. Baskı, Beta Yayınları:1077, İstanbul, Şubat, s.21.

Her organizasyonda, yönetim, eğitim ihtiyacı analizi dâhilinde örgütsel ihtiyaçlar, iş özellikleri ve çalışanların mevcut durumlarını analiz etmelidir.¹⁵⁰

Eğitim ihtiyacı analizi örgütsel düzeyde, bölüm düzeyinde, unvan grupları düzeyinde, iş düzeyinde ve kişi düzeyinde gerçekleştirilebilir:

a. **Örgütsel analiz:** Eğitim ihtiyacının analizinde öncelikle işletmenin genel yapısı, hedef ve stratejileri göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü işletmenin organizasyonel yapısında, iş süreçlerinde yapılacak değişiklikler, çalışanların işlerini gerçekleştirirken

¹⁵⁰ Wendell L. French, **Human Resources Management**, 4th edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1998, s.288.

ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve yetenekleri farklılaştırarak eğitim ihtiyacının oluşmasına neden olabilir.¹⁵¹ Örgütsel analiz yapılmadan girişilen eğitimlerde eğitimin yetersiz kalması ya da amaçlarına uygun olmadığı için tekrar eğitim verilmesi söz konusu olabilir.¹⁵²

Örgütsel bir sorunun nedeni eğitim ihtiyacı olabilir. Ancak çalışanların hangi konularda, ne derecede eğitime ihtiyaçları olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu yapılmadan tüm çalışanlar eğitim programına alınırsa; ¹⁵³ eğitime ihtiyacı olan olmayan tüm çalışanlar eğitime tabi tutulduklarından, eğitime ihtiyacı olmayan çalışanlar gereksiz yere eğitim görmüş olurlar, bu nedenle moralleri bozulabilir, gereksiz zaman, para ve çaba harcanmış olur.

b. İş Düzeyinde Analiz: İş analizi işletmede “mevcut yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi ve sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlayan” bir analiz türüdür.¹⁵⁴ İş analizinde belli başlı sorulara cevaplar aranır: İşin gerekleri nelerdir? İş nasıl yapılır? İş ne zaman yapılır? İş nerede yapılır? İş neden yapılır? Bu sorulara bulunacak cevaplar yoluyla işin ne olduğu (iş tanımı), çalışanın görevleri ve sorumlulukları, ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği belirlenir. Örneğin¹⁵⁵, sekreterlik pozisyonu için, telefona cevap verme, toplantıları düzenleme, bilgisayar kullanabilme gibi yetenekler gerekebilir. İnsan kaynakları bölümü, işin gerektirdiği özelliklerin güncellenmesi de sağlar. Örneğin, sekreterlik iş tanımında yer alan dikte alma ve dosyalama gereksiz, yapılmayan bir işlem haline gelmiş olabilir.

İş analizi denildiğinde fonksiyonel iş analizi ve görev analizi olmak üzere iki temel yaklaşımdan bahsedilebilir. Fonksiyonel iş analizi, yapılan iş, iş yapılırken kullanılan araç-gereç ve yöntemler ve sonuç olarak ortaya konulan ürünler ile ilgili iş boyutları

¹⁵¹ Belgin Subaşlar, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, Editör: Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2002, s.270.

¹⁵² Ergin, **a.g.e.**,s.108.

¹⁵³ Bingöl, **a.g.e.**, s.193,194.

¹⁵⁴ Oğuzhan Özarpacı, “İş Analizi ve İş Tanımı”.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=47>, (13.12.05).

¹⁵⁵ French, **a.g.e.**, s.289.

üzerinde yapılan analizdir. Görev (pozisyon) analizi ise işin yapılışı sırasındaki davranışlar üzerinde yapılan analizdir.¹⁵⁶

c. Bölüm Düzeyinde Analiz: İşletmelerde bulunan farklı iş ve görevlere sahip bu bölümlerdeki eğitim ihtiyacı da farklıdır. Dolayısıyla örgüt ve iş düzeyinde gerçekleştirilecek bir analizin yanı sıra bölüm düzeyinde gerçekleştirilecek bir analiz, herhangi bir bölümde ortaya çıkacak yani -bölüme özgü- eğitim ihtiyacının giderilmesinde ve eğitim problemlerinin çözümünde daha etkili olacaktır.

d. Unvan Grupları Düzeyinde Analiz: Eğitim programları, belli unvan gruplarına yönelik olarak da gerçekleştirilebilir. İşletmelerde bu unvan grupları genel olarak şöyledir:¹⁵⁷ yönetim kademeleri, büro işleri ve üretim işleri.

e. Kişi Düzeyinde Analiz: Bu analizin nedeni, çalışanın halen hangi bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğunu belirleyerek, sahip olmadıklarına odaklanarak eğitim programının içeriğini daha da netleştirmektir. Birçok eğitim programı katılan kişilerin bilgi, beceri ve yetenekleri iyi analiz edilmediği için var olan bilgi, beceri ve yeteneklere odaklanırlar.¹⁵⁸ Bu durum ise kaynak israfına yol açmaktadır. Dolayısıyla eğitim ihtiyacı analizinin amacı, kişinin doğru eğitim ihtiyacını tespit ederek gelişmesine destek olmaktır. Bu analiz yoluyla çalışanların kendileri için düşündükleri ve yönetimin çalışanlar için düşündüğü eğitimlerin karşılaştırılması ve en uygun olanlarının çalışanlara sunulması sağlanabilir.¹⁵⁹

Eğitim ihtiyacının saptanmasında yararlanılabilecek bazı yöntem ve araçlar şu şekildedir: eğitim ihtiyaç bildirim formu, gözlem, birebir görüşme, anket, eğitim çizelgesi tekniği, karşılaştırmalı performans değerlendirme tekniği, psikoteknik test, örgüt içi sorunlardan yararlanma yöntemi vb.

2.3.3.3. Eğitim Önceliklerini Belirleme ve Eğitim Amaçlarının Oluşturulması

Eğitim ihtiyacı analizi yukarıda bahsedilen yöntemler kullanılarak gerçekleştirilir. Bu analizler neticesinde, işletmede birden fazla alanda eğitime ihtiyaç duyulduğu

¹⁵⁶ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss.252,253.

¹⁵⁷ Şencan, Erdoğan, *a.g.e.*, s.87.

¹⁵⁸ Ergin, *a.g.e.*, s.109.

¹⁵⁹ Cüneyt Ülsever, *21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış*, Om Yayınevi, İstanbul, 2003, s.220.

ortaya çıkabilir. Uygulanılması düşünülen eğitim programlarının önem sırasına konulması zaman ve maliyet avantajı sağlayacaktır. Bu bağlamda işletmenin bir eğitim politikasına sahip olması ve eğitim amaçlarının oluşturulması eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde önem taşır.

2.3.3.4. Eğitim Planlaması

Uygun analiz ve tekniklere göre eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra yıllık eğitim programları hazırlanır. Yıllık eğitim programları hazırlanırken eğitim konuları, eğitim organları, pedagojik yöntem, kullanılacak eğitim teknikleri, eğitilecek kişiler, eğitim süresi ve eğitim yeri belirlenir.¹⁶⁰ Özetle endüstride görev alan eğitimcilerin özellikle üzerinde durdukları konular şöylece sıralanabilir:¹⁶¹ eğitimin amacı, eğitimin adı, türü ve yöntemi, eğitileceklerin seçimi, kullanılacak malzeme, araç ve gereçlerin sağlanması, eğitimin süresi, başlayacağı tarihin belirlenmesi, eğitim yerinin saptanması, program maliyetinin hesaplanması, eğitim programının duyurulması, eğitim sonrası değerlendirmenin gerçekleşmesi.

2.3.3.5. Eğitim Programının Uygulanması

Eğitim programının uygulanması başlığı altında belli başlı eğitim türleri ve eğitim yöntemleri ele alınarak bu yöntemlerin avantajları ve dezavantajlarına değinilecektir.

2.3.3.5.1. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi

Eğitim yönteminin belirlenmesinde şu sorulara başvurulabilir: Kim eğitilecektir? “yeni işgörenler, mevcut işgörenler, orta ve üst kademe yöneticiler mi?”, Nasıl eğitilecektir? Nerede eğitilecektir? “işletme içinde veya işletme dışında mı?” Ne zaman eğitilecektir? “işe alınmadan önce, işe alındıktan sonra, iş başında mı?” Ne öğretilicektir? “iş eğitimi, iş güvenliği eğitimi, yönetici eğitimi, insan ilişkileri eğitimi mi?”.¹⁶² Bu soruların cevaplarına göre ne tür bir eğitim yapılacağı belirlenir. Eğitim yöntemleri başlığı altında belli başlı eğitim yöntemlerine yer verilmektedir.

¹⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.125,126.

¹⁶¹ Aldemir, Ataol, Budak, a.g.e., s.167.

2.3.3.5.2. Eğitim Yöntemleri

Eğitim ve geliştirme teknik ve metotları iki grupta incelenebilir. Bunlardan ilki iş-temelli programlardır. Bu programlar, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini doğrudan iş performansı ile ilişkilendirirler. Örneğin, iş başında eğitim, çıraklık eğitimi, simülasyon eğitimi, sistematik iş rotasyonu ve transferi. İkinci grupta, eğitime dayalı programlar yer almaktadır. Örneğin, konferans yöntemi, bilgisayar destekli eğitim ve programlı eğitim gibi.¹⁶³ Dolayısıyla bir işletmenin kullanabileceği eğitim metotları iş başı eğitim metotları, iş dışı eğitim metotları veya iş başı – iş dışı eğitim metotlarından oluşan bir kombinasyon olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.¹⁶⁴ Burada eğitim yöntemleri iş başı eğitim yöntemleri ve iş dışı eğitim yöntemleri olmak üzere iki başlık altında sunulacaktır.

2.3.3.5.2.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim, işçiyi işinin ve tezgâhının başında, çalıştığı esnada en yakın amir veya deneyimli bir çalışan nezaretinde eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir. İş başında eğitimin üstünlükleri şöyle sıralanabilir.¹⁶⁵

1. Eğitimin standartlaşması ve buna bağlı olarak standart bir işgücüne sahip olma.
2. Eğitimin, eğitim ortamından iş ortamına nakli sorununun olmaması.
3. Eğitim sırasında özel öğretici vb.ne gerek kalmadığından, eğitim maliyetinin azalması.
4. Çalışan eğitilirken üreticiliğinin de devam etmesi.

Bu üstünlüklerine karşılık, iş başında eğitimin bazı sakıncaları vardır:

1. Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz çalışanların pahalı makine ve teçhizata zarar verebilme olasılığının olması.
2. Deneyimsiz çalışanların kazaya uğrama olasılığının yüksek olması.
3. Eğitimci niteliğine sahip olmayan amir veya çalışanların eğitimi sistemsiz ve gelişigüzel yerine getirmeleri.

¹⁶² Aşkun, **a.g.e.**, s.436.

¹⁶³ Angelo S. DeNisi, Ricky W. Griffin, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, New York, USA, 2001, ss.279-282.

¹⁶⁴ Shaun Tyson, Alfred York, **Essentials of HRM**, Butterworth Heinemann, 4th edition, Oxford, 2000, s.170.

¹⁶⁵ Bingöl, **a.g.e.**, s.203.

4. Her işin iş başında eğitime imkân vermemesi, makinelerin çalışma hızı vb. nin iş başında çalışmayı engellemesi.

İş başında eğitim metodunun yaygın kullanımı, basitlik ve kullanım maliyetinin daha az olması izlenimine bağlanabilir. İş başında eğitim, benzetimi (simülasyon) zor, izleyerek ve yaparak kolaylıkla öğrenilebilen işler için uygundur.¹⁶⁶

2.3.3.5.2.1.1. Bir Üste Bağlı Çalışma

İş başında eğitim uygulamalarında kullanılan en yaygın yöntem bir üste bağlı çalışmadır. Eğitilen kişi, günlük görevlerini yerine getirirken üstü tarafından denetim altında tutulur ve üstü kişiye aynı zamanda danışmanlık yapar.¹⁶⁷ Bir üste bağlı çalışma durumunda üst yönetici veya monitör olabilir. Monitör (kılavuz) aracılığı ile eğitim daha çok alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde monitör adı verilen kişiler, eğitilecek kişilere işin ne olduğu, gerekleri vb. hususlarda eğitim verirler.¹⁶⁸

2.3.3.5.2.1.2. Oryantasyon Eğitimi

Çalışmanın üçüncü bölümde ayrıntılarıyla bahsedilecek olan oryantasyon eğitimi, genel olarak “işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitim” türüdür.¹⁶⁹ Oryantasyon eğitiminde yeni çalışanlar ilk amir, uzman bir kişi ya da kıdemli bir çalışan tarafından işyerini ve birlikte çalışacağı diğer çalışanları ve yapacakları işi tanırılır.¹⁷⁰

2.3.3.5.2.1.3. Rotasyon Eğitimi

Rotasyon eğitimi, yönetici veya operasyonel personel düzeyinde bulunan bir kişinin çeşitli işlerde belirli bir süre çalıştırılarak eğitilmesidir. Bu tekniğin başarılı olabilmesi için farklı bölümlerde yapılacak bir rotasyon yerine kişinin kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılması daha yararlı olacaktır. Rotasyon tekniğinin bazı

¹⁶⁶ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 6th edition, John Wiley & Sons Inc., USA, 1999, s.230.

¹⁶⁷ Aldemir, Ataol, Budak, **a.g.e.**, s.173.

¹⁶⁸ Nurdan Özdemir, “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri, İşbaşı Eğitim Yöntemleri”, www.okyanusbilgiambari.com, (01.01.06).

¹⁶⁹ Nurdan Özdemir, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi”, www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf, (06.02.05).

¹⁷⁰ Bingöl, **a.g.e.**, s.186.

faydaları şu şekildedir:¹⁷¹ Kişinin en iyi yaptığı, başarılı olduğu işin tespit edilmesi, sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunun yok olması, sosyal kaynaşmanın sağlanması, geleceğin yönetici adaylarının yetiştirilmesi, takım etkinliğinin artması, gerektiğinde kişilerin birbirini yedeklemesi.

Rotasyon tekniğinin bazı dezavantajları ise şöyledir: işte uzmanlaşmayı engellemesi, personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde uygulamanın anlamlı olmaması.

İş yaşamında rotasyon yöntemini daha çok bankalar ve hizmet işletmeleri kullanmaktadır.¹⁷²

2.3.3.5.2.1.4. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

Astları eğitmenin en geçerli yollarından biri de üstün astına sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirmesi için gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir. Buna “yetki göçerimi” denir. Ancak salt yetki göçerimi tek başına yeterli değildir. Bu yöntemin amacına ulaşabilmesi için yöneticinin astına güvenmesi ve işbirliği içinde bulunması gerekir.¹⁷³ Yetki göçeriminde asttan, hastalık, tatil, göreve bağlı bir seyahat vb. bir sebep dolayısıyla boşalan bir görev yerinde kendisine verilen yetkiyi kullanması beklenir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla gelecekte terfi olabileceği söz konusu görev için hazırlanmaya çalışır.¹⁷⁴

2.3.3.5.2.1.5. Gösteri Eğitimi

Gösteri eğitiminde, eğitimci öğrencilere herhangi bir şeyin en uygun biçimde ya da ustaca nasıl yapılacağını gösterir. Hem görsel, hem işitsel iletişimin yer aldığı bu yöntemde özellikle mavi yakalılar için yeni araç ve gereçlerin nasıl kullanılacağı görsel olarak tanıtılır. Bu şekilde eğitim daha kolay, daha hızlı ve daha kalıcıdır.¹⁷⁵ Demonstrasyon eğitiminin sakıncalı yönleri, “çok fazla planlama ve hazırlık gerektirmesi, sadece ‘göster ve anlat’ ilkesine göre gerçekleştirilirse etkisini kaybedebilmesi, kalabalık sınıflarda veya çok küçük objelerle uygulanamaması,

¹⁷¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.134.

¹⁷² Aldemir, Ataol, Budak, a.g.e., ss.173-174.

¹⁷³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.131.

¹⁷⁴ Aldemir, Ataol, Budak, a.g.e., s.173.

¹⁷⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.135,136.

karmaşık gösterilerde öğrencilerin başarısızlık ya da eksiklik duygusuna kapılabilmeleri vb.”¹⁷⁶

2.3.3.5.2.1.6. Stajyerlik

Stajyer, “bir işyerindeki işleri genel olarak öğrenmek ve bilgisini bir veya birkaç yönde geliştirmek ve derinleştirmek için işyerinde işverene bağlı ve ücretsiz çalışan kişidir”. Stajyerlik, meslekte uzmanlaşma amaçlıdır ve stajyer, işçi gibi geçimini sağlamak için değil, bilgi ve deneyimini artırmak için çalışır. Örneğin, bir işletme bölümü öğrencisinin, işletmenin herhangi bir departmanında staj yapması gibi.¹⁷⁷ Burada öğrenci, üniversitede edindiği teorik bilgisini, staj süresince yapacağı gözlemlerle birleştirerek bilgi ve deneyimini artırma amacını taşımaktadır.

2.3.3.5.2.1.7. Takım Çalışması Eğitimi

Çalışanlara yönelik eğitimler büyük gruplara topluca olabileceği gibi (konferans, seminer), tek olarak yönetici veya monitor denetiminde veyahut kişinin takım içinde çalışabilme yeteneklerini geliştirme amaçlı takım çalışması eğitimi şeklinde de olabilir.

2.3.3.5.2.2. İş dışı Eğitim Yöntemleri

Ölçek, finansal durum, insan kaynakları politikası, eğitime bakış açısı gibi değişkenler işletmeden işletmeye farklılık gösterdiğinden uygulanan eğitim yöntemleri de farklılık arz etmektedir.¹⁷⁸ İş dışında eğitim denilince genellikle sınıf eğitimi, birkaç hafta birkaç ay uzunluğundaki kurslar vb. akla gelmektedir. İş dışında eğitim yöntemlerinin bazı üstünlükleri şu şekildedir: adaylar günlük iş faaliyetleri dışında kaldığı için öğretilenlere odaklanabilirler ve istenen yönde davranış değişimleri kolaylaşır. Ancak iş dışı eğitimin iş ortamına naklinde sorunlar ortaya çıkabilir.¹⁷⁹ Aşağıda işletmelerin başvurduğu belli başlı iş dışı eğitim yöntemlerine değinilmiştir.

¹⁷⁶ Leyla Küçükahmet, **Eğitim Programları ve Öğretim - Öğretim İlke ve Yöntemleri**, 8. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, ss.74, 75.

¹⁷⁷ Aldemir, Ataoğlu, Budak, **a.g.e.**, s.190.

¹⁷⁸ Aşkın Keser, “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”, <http://www.isguc.org/askink.htm>, (06.02.05).

¹⁷⁹ Bingöl, **a.g.e.**, ss.204-206.

2.3.3.5.2.2.1. Anlatım Yöntemi

Anlatım yöntemi, bir konuşmacının birçok kişiye ders anlatması ve izleyicilerin davranışlarını denetlemesi şeklinde gerçekleşen, iletişimin tek yönlü olduğu bir eğitim yöntemidir. İş yaşamında yaygın olarak kullanılan bu yöntem, örgün eğitim sisteminden kaynaklanır ve çok sayıda çalışanın eğitilmesini öngörür.¹⁸⁰ Büyük gruplara eğitim veriliyorsa ders anlatımı uygun bir metottur. Ancak bu yöntemin yüzeysel öğrenme sağladığı ve başka araçlar ile desteklenmezse verimsiz olabildiği gözlemlenmiştir. Yazı tahtası, tepegöz, sınıfta dağıtılan ders materyalleri gibi görsel araçlar ve interaktif anlatım ile desteklendiği takdirde bu yöntemin etkinliğini arttırabilir.¹⁸¹ Bu yöntemin sınırlılıkları genel olarak, “ uzun bir anlatımın dinleyiciler için sıkıcı olması, dinleyicilerin pasif olması ve geribildirim olmaması nedeniyle eksik iletişimin meydana gelmesi, dinleyicilerin ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanamadığının belirlenememesi, duygusal tutumlar ve psikomotor öğrenmenin oluşumunun çok az olması, aktif katılım olmadığı için yüksek seviyeli bilişsel öğrenmenin gerçekleşmemesi.”dir.¹⁸²

Anlatım yöntemi dâhilinde konferans, seminer ve kurs gibi belli başlı anlatım yöntemlerine değinilecektir. Çok sayıda yeni çalışan işe alındığında, toplu bir eğitim programı uygulamak maliyet etkin olacaktır. **Konferans yöntemi**, özellikle satış elemanlarının eğitiminde olduğu gibi bilgilerde tutarlılık sağlanması özelliğine de sahiptir.¹⁸³ Geleneksel bir eğitim yöntemi olan konferans yönteminde yetkili ve uzman bir kişi belirli bir konuda geniş bir dinleyici kitlesine bilgi verir. Bu yöntemin dezavantajları (1) tek yönlü iletişime dayanır, (2) katılımcılar pasif konumda kalır ve konuyu ne ölçüde anladıkları anlaşılabilir, (3) yalnız bir duyu organıyla öğretim yapıldığından çabuk unutulur.¹⁸⁴ Dolayısıyla konferans yönteminde katılım, geribildirim, transfer ve tekrar oldukça düşük olup, konferansın konu hakkında biraz da olsa bilgili bir dinleyici kitlesine sunulması daha uygundur. Bu durumda soru cevap

¹⁸⁰ Aldemir, Ataol, Budak, **a.g.e.**, s.175.

¹⁸¹ Yonca Gürol, “İşletmecilik Eğitiminde Kullanılan Öğretim Metotları ve Aktif Bir Eğitim Aracı Olarak Yönetim Oyunları”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 47, 2004, s.79.

¹⁸² Küçükahmet, **a.g.e.**, ss. 64, 65.

¹⁸³ Bingöl, **a.g.e.**, s.185.

¹⁸⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.136.

ortamı da oluşturularak geribildirim sağlanabilir ve dinleyicilerin konuyu ne ölçüde anladıkları anlaşılabilir.¹⁸⁵

Seminer yöntemi, diğer yöntemlere nazaran zaman bakımından daha sınırlı bir yöntemdir. Seminer oturumları kural olarak blok oturumlar şeklinde (45'er dakikalık iki ders saati) düzenlenir. Seminerleri yerinde kullanabilmek için net bir amaç, zaman ve bir seminer yöneticisi tayin edilmelidir.¹⁸⁶

Kurslar, birkaç haftadan birkaç yıla kadar yayılabilen, çalışma saatleri dışında düzenlenebilen ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır.¹⁸⁷

2.3.3.5.2.2.2. Deneysel Eğitim

Deneysel eğitimde katılımcılar, kullandıkları araç, gereç ve materyalin örnekleri bulunan bir eğitime katılırlar. Bu yöntemin en önemli avantajı, eğitilen, doğrudan görevini öğrenmiş olacağından öğrenilen bilgilerin göreve aktarılabilmesidir. Ancak deney atölyesinin düzenlenmesi, araç ve gereçlerin eğitim amacıyla yeniden hazırlanması vb. maliyetlerden dolayı yüksek maliyetlidir.¹⁸⁸

2.3.3.5.2.2.3. Açık hava Eğitimi

Aynı zamanda macera eğitimi (adventure education) olarak da bilinen açık hava eğitimi, genel olarak açık havada yürütülen organize öğrenme biçimidir. Açık hava eğitim programları yatılı veya seyahate dayanan programlardır. Açık hava eğitimlerinde katılımcıların gezinti, tırmanma, yelkenli eğitimi, sal kullanma (rafting), kano kullanma (canoeing), Eskimo kayağı kullanma (kayaking), tek ya da grup dinamiği oyunları vb. maceralı durumları tecrübe edebilmeleri mümkündür. Bu tür eğitim programlarının amacı bizatihi eğitimin kendisi değil, katılımcıların güçlüklerin üstesinden nasıl geleceğini öğrenmesi, birlikte çalışma, tabiat ile derin bir ilişki geliştirmedir.¹⁸⁹

¹⁸⁵ Tınaz, **a.g.e.**, s.92.

¹⁸⁶ Gürol, **a.g.m.**, s.80.

¹⁸⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.137.

¹⁸⁸ Aldemir, Ataol, Budak, **a.g.e.**, s.175.

¹⁸⁹ "Outdoor Education", http://en.wikipedia.org/wiki/Outdoor_education, (25.12.05).

2.3.3.5.2.2.4. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yöntemi tıp, sosyal hizmetler, hukuk, ticaret ve sosyal bilimler gibi alanlarda kullanılmaktadır. Bu yöntem ilk kez 1920'lerde Harvard Üniversitesi İşletme Okulu tarafından eğitim alanında uygulamaya konmuş olup; genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları (oryantasyonu) için kullanılmaktadır.¹⁹⁰

Örnek olay yönteminde yöneticiye, günlük görevi sırasında karşılaşılabileceği bir durum senaryo olarak verilir ve bu duruma göre ne yapacağı, nasıl karar vereceği sorulur. Örnek olaylarda değişik çözüm yolları bulunması nedeniyle eğitime katılanların düşünme esnekliğini geliştirici bir özelliğe sahiptir. Bu yöntemle kazandırılmak istenen yöneticilik özellikleri, değişik çözüm yolları arasında duruma en uygun olanına karar vermek, sorunu tam olarak tanımlayabilmek, öğrencilerin yetersizlik ve başarısızlık inançlarını yenmelerine yardım etmek, görüş açılarını genişletmek ve kendilerine özgü biçimde düşünme olanağını kazanmalarını sağlamak gibi yararları vardır.¹⁹¹

2.3.3.5.2.2.5. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yönteminde, bireylere daha önceden hazırlanmış bir problemi çözmek üzere roller dağıtılır ve bireyler bu rollerde karar alır, tartışır ve en iyi çözüme ulaşmaya çalışırlar.¹⁹² Bireyler, rol oynama yönteminde, belirli roller benimseyebileceği gibi, rollerini o anda içlerinden geldiği gibi geliştirebilirler. Bu yöntem zihinsel yetenek ve bilgilerin aktarılmasının yanı sıra, oyundaki mevcut durumların taşıdığı duygusal içeriğin anlaşılmasını da kapsamaktadır. Böylece bireyin kendi ve diğerlerinin davranışlarını algılamasına olanak sağlar.¹⁹³ Aşağıdaki gibi çeşitli rol oynama şekilleri vardır:¹⁹⁴

1. Ters rol oynama: Bireye mevcut konumunun tam tersi roller verilerek karşıdaki insanları anlaması sağlanır. Örneğin, satış elemanına müşteri rolü, müdüre satış elemanı rolü verilmesi gibi.

¹⁹⁰ Gürol, **a.g.m.**, s.79.

¹⁹¹ Aldemir, Ataol, Budak, **a.g.e.**, s.176.

¹⁹² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.140.

¹⁹³ Gürol, **a.g.m.**, s.80.

¹⁹⁴ Can, Akgün, Kavuncubaşı, **a.g.e.**, ss.203, 204.

2. İkili rol oynama: İki birey ilgili olayı canlandırırken seyircilerin de tepkileri alınır.
3. Rotasyon rol oynama: Aynı rol, eğitime tabi tutulan bireyler tarafından sırasıyla oynanır.
4. Benzetim tekniği: Tüm gruba bir rol verilmesi söz konusudur. Örneğin, eğitilecek grubu hissedarlar ve yöneticiler olarak ikiye ayırarak bir genel kurul toplantısının benzetim yoluyla canlandırılması gibi.

2.3.3.5.2.2.6. Yönetim Oyunları

İş oyunları, savaş teknikleri dâhilinde subayları eğitmek için kullanılan savaş oyunlarından geliştirilmiştir. İş oyunları genel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır:¹⁹⁵

- Katılımcıların iş amaçları, oyun kuralları vb. hakkındaki talimatlar yoluyla oyuna alıştırılması.
- Takımların organize olması, iş faaliyetleri hakkında bilgilenmesi, ilk kararların alınması.
- İlk periyodun bitiminde takımların kararlarının oyun yöneticilerine verilmesi.
- Sonuçların tablo haline getirilmesi, faaliyet çevresindeki değişiklikleri tanımlayan vb. diğer bilgilerle birlikte takım üyelerine geri bildirim yapılması.
- Geribildirim belirlenen aralıklarla devam etmesi, oyunun tamamlanması ve sonuçların analizi.

Yönetim oyunları yönteminin rol oynamadan farkı, rollerin çok genel oluşu ve üretim, pazarlama, yönetim, finansman gibi işletme fonksiyonlarını kapsamasıdır. Katılımcılar, pazarda birkaç işletmeyi temsil edecek biçimde rol alırlar ve verecekleri kararlar, tam yarışma koşulları altında işletmenin işlev alanlarını kapsar. Bu eğitim süresince, görevlerin ayrıntılarından ve günlük kararlardan çok, işletme politikası üzerinde çalışıldığından, yöntemin üst basamak yöneticileri için güdüleyici olacağı söylenebilir.¹⁹⁶

2.3.3.5.2.2.7. Psikolojik Testler

Psikolojik test, standart koşullarda yapılan, teste tabi olan bireyin yetenek, beceri, performans, güdü, tutumu vb. hakkında bilgi sağlayacak soruların sorulmasına olanak

¹⁹⁵ Irwin L. Goldstein, **Training In Organizations – Needs Assessment, Development and Evaluation-**, Brooks/Cole Publishing Company, 3rd Edition, California, 1993, s.274.

¹⁹⁶ Aldemir, Ataol ve Budak, **a.g.e.**, s.177.

sağlayan gözlem ve / veya görüşme anlamına gelir.¹⁹⁷ Psikolojik testler farklı şekillerde gruplandırılmaktadır: Kişisel testler - grup testleri, aletli testler – kâğıt kalem testleri, yetenek testleri – zekâ testleri – motor testler – fiziksel testler, kişisel testler - ilgi / tutum testleri gibi. Testler işletmelerde farklı nedenlerden dolayı tercih edilerek kullanılabilir. Bunlardan bazıları şöyledir: işe alım sürecinde değerlendirme, terfi ettirme, iş rotasyonu sağlama, mesleğe yöneltme, eğitim ihtiyacını belirleme, eğitim programının etkinliğini artırma vb.¹⁹⁸ Buradan da anlaşılacağı üzere psikolojik testler gibi psikolojik ölçme araçlarının, endüstri psikolojisi alanındaki kullanımı yeni çalışan seçim sürecinin ötesinde giderek yaygınlaşmaktadır.¹⁹⁹

2.3.3.5.2.2.8. Gözlem Gezileri ve Ziyaretler

Bu teknik ile katılımcıların “incelemeye tabi tutulan bir sistem, bir faaliyet, bir çalışma düzeni gibi hususların bulunduğu veya kullanıldığı yere götürülerek” bizzat bu sistem, faaliyet veya çalışma düzenini görmeleri sağlanır. Gözlem gezileri ve ziyaretler, benzer sistem, faaliyet veya çalışma düzenlerinin içeren yerlere düzenlenerek karşılaştırmalı olarak da yapılabilir.²⁰⁰

İşletme - içi gözlem gezileri, yeni çalışanların kendileri için yeni olan iş ortamını görerek tanımaları ve bilgi edinmelerinde oldukça yararlıdır. Yeni çalışanlar, gözlem gezisi esnasında işletmeyi belirli bir sıra takip edilerek gezdirilir ve diğer çalışanlarla tanıştırılır.²⁰¹

2.3.3.5.2.2.9. Evrak Sepeti Yöntemi

Sepet, batı ülkelerinde, özellikle ABD’de her personelin masasında bulunan ve evrak koymaya yarayan bir araç olup, gelen-giden (in-out) olmak üzere iki kısımdan oluşur. Gelen evraklar, personel tarafından gerekli işlemten geçirildikten sonra sepetin giden kısmına yerleştirilir. Buradan evrak dağıtıcısı işlemi biten evrakları alarak

¹⁹⁷ Sibel Yalman, “Psikolojik Testler”,

http://www.kocschool.k12.tr/cont/elementary/counseling/PSiKOLOJiK_TESTLER.pdf, (14.07.05).

¹⁹⁸ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri”,

<https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=337>, (14.07.05).

¹⁹⁹ Serpil Aytac, “Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması”,

http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php, (14.07.05).

²⁰⁰ A. Hayrettin Kalkandelen, *İşletmeler, KİT’ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, Ankara, 1979, s.150.

²⁰¹ Bingöl, a.g.e., s.185.

gideceği yere götürürler.²⁰² Bu eğitim tekniğinde çalışanlar, ihtiyaçları olan her türlü bilgi ve belgeyi masalarındaki evrak sepetinden bulmaktadır. Eğitime katılan çalışanlara gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Hayali işlerden oluşan bu ödevler, grup tarafından tamamlandıktan sonra, grup içerisinde tartışması yapılır.²⁰³

2.3.3.5.2.2.10. Duyarlılık Eğitimi ve T. Grup Yöntemi

T. grup yöntemi, “grup dinamiği eğitimi, duyarlılık eğitimi, antrenman grupları, taban grupları, eğitim grupları ve tanı grupları” kavramları ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.²⁰⁴ T. Grup yöntemi, 1947’de Amerika’da grup dinamiği akımının kurucusu²⁰⁵, psikolog Kurt Lewin ve öğrencileri tarafından ortaya atılmıştır.²⁰⁶ Bu eğitim yöntemi, “duyarlılık eğitimi” olarak da adlandırılmakta olup; bireyin grup içindeki yeri ve görevlerini, grubun birey üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamak, kendi duygularına ve diğer kişilerin duygularına karşı duyarlılığını geliştirmek için uygulanmaktadır.²⁰⁷

Duyarlılık eğitimi (Sensitivity Training), sadece T-grup yönteminden oluşmayıp, rol oynama, vak’a çalışmaları, teorik bilgiler ve grup içi çalışmaların toplamı bir laboratuvar çalışmasıdır. Laboratuvar çalışması denilmesinin sebebi, çalışmaların laboratuvar ortamında geçmesinden değil, oluşturulan küçük toplumda eğitime katılan kişilerin kendi davranışlarını tahlil ederek diğer katılımcılarla olan ilişkilerde yeni tutum ve davranışları denemeye uygun bir ortam içinde olmalarından kaynaklanmaktadır.²⁰⁸

²⁰² Kalkandelen, **a.g.e.**, s.144.

²⁰³ Hüseyin Gül, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>, (11.07.05).

²⁰⁴ Ahmet Külebi, “Grup Dinamiği Eğitimi”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 1990, s.15

²⁰⁵ Ahmet Türk, “Grup Dinamiği”, <http://egitim1.sitemynet.com>, (11.07.05).

²⁰⁶ Sabuncuoğlu, “İşletmelerde Eğitim...”, s. 777.

²⁰⁷ Funda Ferik, “İşletmelerde Öğrenme İlkeleri”,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272>, (11.07.05).

²⁰⁸ Charles Seashore, What Is Sensitivity Training, (der) R. Golombiewski ve A. Blumberg; Sensitivity Training: Readings About Concepts and Applications, F. E. Peacock Pub. Inc. III, 1972,s.14; Thomas Kempner; A Handbook of Management, Penguin Book, Newyork, 1980, s.229; Osman Tellimen, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, Doktora Tezi, İ.İ.İ.A., İstanbul, 1972, s.83’den aktaran Ömer Dinçer, **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, İstanbul, 1994, ss.16,17.

Duyarlık eğitiminden sağlanması beklenen bazı fırsatlar şu şekilde ifade edilebilir:²⁰⁹ “grup gelişimi ve dinamiklerinin anlaşılmasını artırma, grupla çalışmanın temelindeki sosyal süreçleri daha iyi kavrama, grup etkinliğini kolaylaştırmada yeteneğin artırılması, kişilerarası yeteneklerin artırılması, kişisel davranışların diğerleri üzerindeki etkisini anlamayı artırma, diğerlerinin hislerine duyarlılığı artırma, geribildirim alma ve verme yeteneğini artırma, kişisel tecrübe ve grup tecrübesinden öğrenme yeteneğini artırma, çatışmaları yönetme ve çatışmalardan yararlanma yeteneğini artırma vb.”

2.3.3.5.2.2.11. Simülasyonlar

Simülasyon, gerçek hayatta yer alan durumları temsil eden bir eğitim yöntemidir. Eğitilenler simülasyonlar yoluyla, verdikleri kararların gerçek iş durumlarında veya ortamlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görürler. Yani eğitilenler verdikleri kararların etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görebilirler. Simülasyonlar, yönetim ve kişilerarası beceriler, üretim ve işletme becerilerinin öğretilmesinde kullanılmaktadır. Simülatörlerin gerçeğe uygunluk derecesi arttıkça simülasyon eğitiminin etkinlik derecesi de artmaktadır. Ancak simülasyonların geliştirilmesi oldukça pahalı olup, sürekli olarak güncelleştirilmeleri gereklidir.²¹⁰ Bu eğitim tekniğinin kullanılma nedenleri arasında güvenlik, tehlike, üretim ve verimliliğin kontrol edilebilmesi, psikolojik güven yaratarak katılımcının en üst düzeyde eğitilmesine imkân vermesi ve eğitimden kaynaklanabilecek yüksek kayıpları önlemesi (pilot eğitiminde olduğu gibi) vb. vardır.²¹¹

2.3.3.5.2.3. Özel Amaçlara Yönelik Eğitimler

İşletmeler özel amaçlara yönelik olarak da eğitim programlarına başvururlar. Bu başlık kapsamında Dessler’in yer verdiği özel amaçlara yönelik eğitimlere değinilecektir: okuma yazma eğitimi, uluslar arası işletmelere yönelik eğitimler, çeşitlilik eğitimi, müşteri hizmeti eğitimi, (değer eğitimi, takım çalışması, AIDS eğitimi ve personelin güçlendirilmesine yönelik eğitimlere değinilmeyecektir).

²⁰⁹ “T-Groups”, www.orgdct.com/more_on_t-groups.htm, (07.10.05).

²¹⁰ Özgen, Öztürk, Yalçın, a.g.e., ss.147,148.

²¹¹ Ergin, a.g.e., s.119.

2.3.3.5.2.3.1. Uluslar arası İşletmelere Yönelik Eğitimler

İşletme faaliyetlerinin yurtdışına yayılması, yabancı çalışanların eğitimini gerektirmektedir. Yabancı çalışanların eğitimi, mevcut programların yabancı dillere çevrilmesinden daha fazla şey gerektirir. Küresel eğitim programlarının çoğu, hazır paket halinde bulunur ve denizaşırı görevlendirmeler öncesinde bir veya daha fazla çalışanını eğitmek zorunda olan işverenlere satılır. Örneğin, böyle bir küresel eğitim programı şunları içerir: kültürel farkındalık programı, küresel işlemler için yönetici değerleri, çapraz kültürel teknoloji transferi, yabancı yöneticiler için iş temelleri, dil programları ve dil eğitimi.²¹²

2.3.3.5.2.3.2. Okuma – Yazma Eğitimi

Okuryazarlık kavramı, klasik anlamda metin ve sayısal okur-yazarlığı ifade etmektedir. Günümüzde ise okur-yazarlık denince; metin okur-yazarlığı, doküman okur-yazarlığı, sayısal okur-yazarlık, bilimsel okur-yazarlık, teknolojik okur-yazarlık anlaşılmaktadır.²¹³

Bilgi toplumunda klasik anlamda temel okuryazarlıktan daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle ortaya atılan yeni kavramlardan biri de “evrensel okuryazarlık” kavramıdır. İlk olarak 1960'larda kullanılan “evrensel okuryazarlık” kavramı ile alfabe, dil bilgisi, okuma ve yazmanın ötesinde gelişen teknolojiyi kullanabilme de kastedilmektedir. Bu bir nevi teknolojik okuryazarlıktır. Dolayısıyla evrensel okuryazarlık denilince bilgisayar ve internet kullanabilmek, dünyada kullanılan uluslararası dile hâkim olmak akla gelmektedir.²¹⁴

İşletme çalışanlarının temel okuryazarlığı olmaması ciddi bir problemdir. Okuryazarlık problemi karşısında işverenler iki biçimde hareket etmektedirler. Birinci yol, işletmelerin potansiyel çalışanların yeteneklerini test etmesidir. Böylece temel yeteneklerden yoksun iş başvuruları reddedilebilir. İkinci yol, mevcut çalışanlara yönelik temel yetenek ve okuma yazma programları kurmaktır. Bir yönetici

²¹² Gary Dessler, **Human Resource Management**, Seventh Edition, Prentice Hall Int. Inc., New Jersey, USA, 1997, ss.265, 266.

²¹³ Jale Çolakoğlu, “Yaşam Boyu Öğrenmede Motivasyonun Önemi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:155–156, Yaz-Güz 2002.

²¹⁴ Şeref Oğuz, “Evrensel Okuryazarlık”, (12.02.97) tarihli Milliyet Gazetesi, <http://www.milliyet.com.tr/1997/02/12/yazar/oguz.html>, (26.12.05).

gözetiminde çalışanlara okuma yazma alıştırmaları vererek karşılıklı geribildirim sağlanabilir. Ayrıca bunu yapmanın bir diğer yolu, işte kullanılan materyallerin eğitsel araçlara dönüştürülmesidir. Örneğin, el kitabı kullanarak belli bir makinenin parçasının yerinin nasıl değiştirileceğini bulmak için ilgili bölümü indeksi kullanarak nasıl bulabileceğinin çalışana öğretilmesi.²¹⁵

2.3.3.5.2.3.3. Çeşitlilik Eğitimi

İşgücü çeşitlenmesi ile artan oranda karşı karşıya kalan işletmeler örgüt içi daha uyumlu ilişkiler geliştirebilmek amacıyla çeşitlilik eğitimine ihtiyaç duyarlar. İrk, din, cinsiyet, cinsel eğilim veya özürllük gibi insan özelliklerini kapsayan bir çeşitlilik eğitimi yoluyla, işletmeler çalışanlara değer verdiğini gösterir. Bu durum çalışanlarda isteklilik oluşturarak işlerinde daha çok gayret gösterme ve yaratıcı olmalarına yol açar.²¹⁶ Örneğin, Kodak firmasının çeşitlilik eğitim programı kapsamında farklı cinsel eğilime (gay, lezbiyen gibi) sahip çalışanlar da yer almaktadır. Kodak firması bu uygulamaların işe alımı geliştirdiğini, üretim ve finansta verimliliğe yol açarak takım çalışmasını desteklediğini belirtmiştir.²¹⁷

2.3.3.5.2.3.4. Müşteri Hizmeti Eğitimi

Çalışanların müşterilere iyi hizmet sunma konusunda eğitilmeleri gereklidir. Bu konuda çalışanların şu özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir: ²¹⁸ müşterilere değer vermek, müşterilere karşı güler yüzlü olmak, konuşurken müşterinin yüzüne bakmak, uygun bir üslup ve hitabet kullanarak müşteriyle konuşmak, müşteriye ilgi göstermek, ırk, din, dil, cinsiyet farkı gözetmeksizin müşterilere eşit derecede ve saygı ile davranmak, işe uygun kıyafet giymek, süratli hizmet etmek, doğru iletişim kurmaya çalışmak.

²¹⁵ Dessler, **a.g.e.**, s. 264.

²¹⁶ “Diversity Training and Consulting in the Workplace: Embracing Diversity using a Customized Approach Why Offer Workplace Diversity Training?”, http://www.diversitybuilder.com/diversity_training.php, (31.12.05).

2.3.3.5.2.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Teknoloji destekli eğitim yöntemleri başlığı altında bilgisayar destekli eğitim, internet ile eğitim, sanal gerçeklik, zekâ eğitmenlik sistemleri, uzaktan eğitim yer almaktadır.

a. Bilgisayar Destekli Eğitim: İnteraktif video, CD – ROM ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri içeren bilgisayar destekli eğitimde bilgisayar öğrenmeye yönelik materyal ve soruları sunarken, eğitilenler bu materyallerden yararlanır ve cevaplama bulurlar. Sonrasında bilgisayar tarafından analiz edilen cevaplar geribildirim yoluyla eğitilenlere sunulur.²¹⁹

Bilgisayar destekli öğrenmenin güçlü yönleri arasında şunlar gösterilebilir: “öğrenciye soru sorma, cevapları düzeltme, yönlendirilme, deneysel tasarıma teşvik gibi olanaklar sağlama, çift yönlü etkileşim olanağı, geri besleme olanağı, ucuz ve çabuk grafik üretme kolaylığı vb.” Bilgisayar destekli öğrenmenin zayıf yönleri arasında ise şu özellikler gösterilebilir: “doğal ses ve görüntü sınırlılığı, yazılım maliyetinin yüksekliği, yazılım üretiminin gerektirdiği personel yeterliliklerinin üst düzeyde olması, sistemler arası uyumlulukla ilgili sınırlılıklar, doğal insan sesine ve videonun sunum formu zenginliğine göre esneklik.”²²⁰

b. İnternet Temelli Eğitim: İnternet ve intranet ile gerçekleştirilen eğitimlere ilişkin tanımlar şöyledir: ²²¹ İnternet temelli eğitim, genel bilgisayar veya kişisel bilgisayar ağları vasıtasıyla eğitilenlere ulaşılarak verilen eğitim türüdür. Intranet temelli eğitim ise, bir işletmenin kendi bilgisayar ağını kullanarak çalışanlarına eğitim vermesidir. Bu tür eğitim programlarına sadece şirketin çalışanları katılabilir. Yani kamuya açık değildir. İnternet temelli eğitimde yöneticiler, gerek kendi bölgelerinden gerekse dünyanın farklı bölgelerinden diğer yöneticilerle iletişim kurabilir, mesaj ve doküman gönderebilir ve belirli konular üzerinde toplantılar yaparak fikir alışverişinde bulunabilirler.

²¹⁷ Todd Henneman, “Acceptance of Gays, Lesbians Is A Big Part of Kodak's Diversity Picture”, <http://www.workforce.com/section/11/feature/23/90/44/>, (31.12.05).

²¹⁸ C. Can Aktan, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Eğitimi”, <http://www.canaktan.org/vonetim/insan-vonetim/gelistirme-egitim.htm>, (02.01.06).

²¹⁹ Özgen, Öztürk, Yalçın, a.g.e., s.163.

²²⁰ Cevat Alkan, **Eğitim Teknolojisi**, 6. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara 1998, s.174.

c. Sanal Gerçeklik: Sanal gerçeklik teknolojisi, eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder. Bu teknolojiye ait araçlar çevreden bilgiyi duyulara iletebilir. Örneğin, ses arayüzleri, dokunma hissi veren eldivenler veya gerçekçi yapay çevre oluşturan hareket platformları gibi. Eğitilenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlar vasıtasıyla eğitilen o anı birebir yaşayabilir.²²²

d. Uzaktan Eğitim: Uzaktan eğitim, “eğitimci ve öğrencilerin coğrafik uzaklık veya zaman ile birbirinden ayrı olduğu, genellikle televizyon, videoteyp, bilgisayar, elektronik posta, posta veya etkileşimli video konferans yöntemi gibi iletişim teknolojileri ile desteklenen formal bir öğrenme faaliyetidir.”²²³

2.3.4. Eğitim Sonuçlarını Ölçme ve Değerlendirme

Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde genellikle klasik yazılı ve sözlü sınavlar veya başarı, yetenek ve davranış ölçüm testleri uygulanır. Bunların yanında gözlem, iş örnekleri, tutum araştırmaları ve görüşme yöntemlerinden yararlanılabilir. Ölçme araçlarıyla kişilerin bilişsel özellikleri, psiko-motor özellikleri ve davranışsal özellikleri ölçülmeye çalışılır.²²⁴

2.3.4.1. Eğitim Sonuçlarını Ölçme Süreci

Eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi değerlendirme aşamasında gerçekleştirilir. Değerlendirmeden elde edilen veriler planlamada kullanılacaktır. Dolayısıyla eğitim planlama süreci doğrusal değil, sürekli gelişen döngüsel bir yol izler. Eğitimin programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde dört boyutta ölçüm yapılabilir: eğitim sırasında tepki, öğrenme, eğitim sonrasında davranış değişikliği ve organizasyonel sonuçlar. Tepki ölçümünde eğitime katılan kişilerin eğitim programı hakkındaki düşünceleri, isteklilik durumu, eğitimin yararlı olup olamayacağı konusundaki inançları değerlendirilir. Bu amaçla tepki değerlendirme ölçekleri kullanılabilir. Öğrenme değerlendirmesi için madde testleri (bilgi testleri, performans denetim listeleri) kullanılabilir. Eğitim sonrasında davranış değişikliğinin oluşup oluşmadığının değerlendirilmesinde kişinin kendisi, astları, üstleri gibi kişilerden geri

²²¹ Özgen, Öztürk, Yalçın, a.g.e., s.164.

²²² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.142.

²²³ Definition of distance education, www.netnet.org/students/student%20glossary.htm, (07.10.05).

²²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.143,144.

bildirim alınabilir. (360 derece performans değerlendirme). Eğitimin organizasyonel sonuçlara etkisinin değerlendirilmesinde yönetimle görüşme, ürün / hizmetin kalitatif ve kantitatif olarak incelenmesi, müşterilerin görüşlerinin alınması kullanılabilir.²²⁵

Sınıf eğitimlerinin işe yarayıp yaramadığına, eğitim amaçlarına ulaşılp ulaşılmadığına ilişkin soruların cevaplandırılması amacıyla yetişkin eğitimi alanında çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Bu araçlar içinde en popüler ve uygulanabilir olanı Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen “Kirkpatrick Modeli”dir. Bu model eğitim değerlendirmesinde dört aşama sunmaktadır.²²⁶

Aşama 1: Katılımcının eğitime ve eğitim çevresine gösterdiği tepkiler

Aşama 2: Eğitim süresince katılımcıların edindiği öğrenme

Aşama 3: Sınıf eğitiminin işbaşı durumlara uygulanması

Aşama 4: İş performansı üzerinde eğitimin etkisi.

2.3.4.2. Eğitim Sonuçlarını Değerlendirme Süreci

Eğitime katılanların eğitim neticesinde eğitimden ne ölçüde yararlandığını, işletme ve kişi açısından eğitimin fayda ve katkılarını belirlemek amacıyla eğitim sonuçları değerlendirilmelidir. Eğitimcilerin değerlemesi genellikle eğitim katılan kişiler tarafından form doldurularak gerçekleştirilir. Eğitime katılanların değerlendirilmesi ise üstler, astlar ve iş arkadaşları tarafından yapılabilir.

Sonuç olarak bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan eğitim kavramı; eğitimin önemi, toplumda ve işletmede eğitimi gerektiren nedenler; eğitim kavramı ile yakın bazı kavramlar arasındaki ilişkiler; eğitimin işletmeler açısından sosyal ve ekonomik amaçları; eğitim ilkeleri; eğitim fonksiyonunun işletmedeki yeri; insan kaynakları eğitim sürecinin aşamaları ve belli başlı eğitim yöntemleri konularına değinilmiştir. Böylece eğitim kavramı, işletmeler açısından eğitimin önemi ve uygulanması hakkında genel bir çerçeve çizilmiştir. Bir sonraki bölümde insan kaynakları eğitimi kapsamında oryantasyon (işe alıştırma) eğitimine değinilecektir.

²²⁵ Nurdan Özdemir, “Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılabilecek Boyutlar ve Yöntemler”, www.okyanusbilgiambari.com, (27.12.05).

²²⁶ Anthony Griffin, “Training, Evaluating Classroom Training Results”, www.business-marketing.com/store/abtraining1.html, (23.02.05).

III. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE ORYANTASYON (İŞE ALIŞTIRMA) EĞİTİMİ

3.1. ORYANTASYON KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Bu başlık altında oryantasyon (işe alıştırma) kavramının ne anlama geldiği, önemi ve uygulanma amaçları ile oryantasyon ve üstün müşteri hizmeti sağlama arasındaki ilişkiye değinilecektir.

3.1.1. Oryantasyon Kavramının Tanımı, Önemi ve Amaçları

Fransızca “orientation” kelimesinden Türkçeye uyarlanmış olan oryantasyon kelimesi “Yönelme; çevre şartlarına uydurma veya uyma, alışma; yeni bir çevreye alıştırma programı”²²⁷ anlamına gelmektedir. İşletmeler açısından oryantasyon programının konusunu işe yeni başlayan çalışanların işletme kültürüne ve işe kısa sürede uyum sağlaması için gerçekleştirilen faaliyetler oluşturur.²²⁸ Başka bir deyişle oryantasyon eğitimi, “işletmeye yeni giren ya da bölüm değıştiren 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.²²⁹

Oryantasyon eğitiminin süresi, iki hafta ile altı ay arasında değışebilir.²³⁰ 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.²³¹

²²⁷ Yabancı Kelimelere Karşılıklar, membres.lycos.fr/pehlivanoglu/yukleme/yabanci%20kelimelere%20karsiliklar.pdf, (28.06.05).

²²⁸ K. Ümit Türk, “Kariyer Planlama”, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909, (28.06.05).

²²⁹ Nurdan Özdemir, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi”, www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf, (06.02.05).

²³⁰ Özdemir, a.g.m.

²³¹ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Alfa Yayınları: 619, 2003, ss.244, 245.

İşletmeler “kurum kültürü”, “biz bilinci”, işletmeye yeni katılan çalışanlara “oryantasyon” eğitimi, “ürün bilgisi” ve işin yapılışında gerekli “teknik eğitimleri” kendileri verebilirler; bunun dışında kalan eğitim türleri dışardan dış kaynaklama (outsurce) yoluyla gerçekleştirilmelidir. Çünkü günlük iş ortamında ast – üst olarak sürekli karşı karşıya olan kişilerin aynı zamanda eğitimci rolüyle çalışanların karşısına çıkması rahatsız edici olabilir ve en önemlisi eğitimin inandırıcılığını da azaltıcıdır.²³²

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.²³³ 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 konular²³⁴ 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.

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.²³⁵ Hâlbuki çoğu insan işteki ilk gününü uzun süre unutmaz. İlk izlenimler ve bilgiler daha sonraki dönemde iş ve işletmeye yönelik tavırları etkileyici niteliktedir.²³⁶ Horst Schulze’un söylediği gibi “ Bir eleman hiçbir zaman işteki ilk gününden daha hevesli, yönlendirilmeye ve öğrenmeye daha açık değildir.” Gerçekten de henüz olumsuz deneyimlerle karşılaşmamış ve çalışmaya istekli çalışanların yönlendirilmesi daha kolaydır.

²³² Uğur Develi, “Hermes Yönetim Danışmanlık”, <http://www.btinsan.com/411/07.asp>, (10.08.06).

²³³ Bingöl, **a.g.e.**, s.178.

²³⁴ Emre İşçi, “Oryantasyon Eğitimi”, <http://www.hastanedergisi.com/sayi20/busayida32.asp>, (10.08.06).

²³⁵ Eimicke, Klimley, **a.g.e.**, 165.

²³⁶ Paul Pigors, Charles A. Myers, **Personnel Administration A Point of View and A Method**, Ninth Edition, Mc Graw – Hill, USA, 1981, s.282.

Yönetim tıpkı müşterilere nasıl davranılmasını belirlediği gibi iç müşteriler olan çalışanlara da işletmedeki ilk günlerinde nasıl davranılması gerektiğini belirlemelidir.²³⁷ Çünkü çalışanın kişisel deneyimlerine dayandırıldığında, oryantasyon “takımla bütünleşmiş olmaya dair anıları” çağrıştırabileceği gibi “şaşkınlık, bunalma veya ani korku gibi tatsız anıları” da hatırlatabilir.²³⁸

Yeni çalışan için işletmede ilk yıl “bunalımlı” bir yıldır.²³⁹ 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.²⁴⁰ İyi bir iş başarısı göstermeye istekli yeni çalışanların daha ilk başta hayal kırıklığı ve moral bozukluğu yaşamaları²⁴¹ işletme için kısa sürede telafi edilemeyecek kayıplara yol açabilir. 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.²⁴² Oysa oryantasyon doğru bir biçimde gerçekleştirilebilirse,

- 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.)²⁴³

²³⁷ Jale Önder, (Ritz – Carlton Otelleri Genel Müdürünün sözü), “Üstün Hizmet... Ama Nasıl?”, http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/Ustun_hizmet.htm, (10.08.06).

²³⁸ Roberta L. Westwood, “Orientation: Taking it Online and the Trend to Blend”, www.westwood-dynamics.com/all_about_orientation/print/article_taking_it_online_print.htm, (23.02.05).

²³⁹ Aldemir, Ataol, Budak, a.g.e., s.179.

²⁴⁰ William H. Truesdell, “New Employee Orientation: Starting Off On the Right Foot”, www.management-advantage.com/products/free-ee2.htm, (23.02.05).

²⁴¹ Olcay Bige Aşkun, “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.

²⁴² Judith Brown, “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”, <http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&>, (23.02.05).

²⁴³ Dessler, a.g.e., s.247.

Diğer yandan çalışanın informal yapıya sızması en az formal yapıya alışmak kadar önemlidir. Bazıları bu uyuşmanın sürtüşmeler yarattığı ve örgütsel düzeni değiştirme amacını güttüğünü öne sürerler. Nitekim başarılı gruplar kendi yeteneklerini yeterli görüp, ilerleme sürecinde yeni işgücünün katkısını şart görmeyebilirler. İşgören işletmenin temel felsefesine hâkim olarak disipline olmuş birtakım iş “huy ve geleneklerini” benimsemelidir. Ancak eski işgören bazı kez yenilerin kendilerini kabul ettirmek için canla başla çalışmalarını kınayabilir. Zira yenilerin hızlı tempoda çalışmaları eskilerin süre getirdiği yavaş ve monoton çalışma düzenine aykırı düşebilir.²⁴⁴

Oryantasyon eğitiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Yeni çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak.²⁴⁵

Yeni çalışanlar için birçok sosyalizasyon stratejisi mevcuttur. Bunlar arasında formal bir yaklaşım olarak yapılandırılmış yeni çalışan oryantasyon süreci de bulunur.²⁴⁶ Burada organizasyon bir çalışma grubu, departman, şube veya bir şirket veya işletmenin tümü veya birleşimi olabilir.²⁴⁷ 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.²⁴⁸ 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.²⁴⁹ Aşağıdaki tabloda sosyalizasyon sürecinde çalışanların işe ve işletmeye ilişkin öğrenmesi gereken unsurlar görülmektedir.

²⁴⁴ Bintuğ Aytek, “Yeni Personelin İşe Alıştırılması”, **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 1971, s.372.

²⁴⁵ Özdemir, **a.g.m.**

²⁴⁶ J. Van Maanen, “People Processing: Strategies Of Organizational Socialization”, **Organizational Dynamics**, 7, 1978, s. 22’den aktaran Hellman, **a.g.k.**, s.1.

²⁴⁷ J.P. Wanous, “Organizational Entry : Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers”, 1980, s.168den aktarılmıştır, **a.g.k.**, s.5.

²⁴⁸ Dessler, **a.g.e.**, s.247.

²⁴⁹ Hastane Yönetimi Eğitimi Referans Notları, **hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/hasvonegt.pdf**, (16.08.06).

Tablo 5: Sosyalizasyon Sürecinde Çalışanların Öğrenmesi Gereken İşe ve İşletmeye İlişkin Unsurlar

Sosyalizasyon Sürecinde Çalışanların Öğrenmesi Gereken İşe ve İşletmeye İlişkin Unsurlar	
Tarih	İşletmenin amaçları ve değerleri, gelenek ve görenekleri, efsaneler, çalışanların geçmişi
İşletme Amaçları	İşletmeyi yönlendiren kural ve prensipler
Dil	İşletmeye özgü argo ve jargon terimler, mesleki teknik dil
Politikalar	İşletme içindeki formal ve informal iş ilişkileri ve güç yapısına ilişkin bilgilerin nasıl elde edileceği
İnsanlar	Diğer çalışanlar ile başarılı ve tatmin edici ilişkiler
Performans Yeterlilik	Nelerin öğrenilmesi gerektiği, iş için gerekli bilgi, yetenek ve becerilerin elde edilmesi ve kullanılmasında etkililik.

Kaynak: G. T. Chao, A.M. O’Leary – Kelly, S. Wolf, H. Klein ve P.D. Gardner, “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, ss. 740 – 743’den aktaran Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart ve Patrick M. Wright, **Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage**, Second Edition, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, s.431.

Sosyalizasyon öncül sosyalizasyon (anticipatory socialization), karşılaşma (encounter) ve alışma, yerleşme (settling in) olmak üzere üç aşamadan oluşur.²⁵⁰ Öncül sosyalizasyon kişinin işletmede çalışmaya başlamasından önce ortaya çıkar. Kişi bu safhada işe alınma seçim sürecindedir ve işletme, iş, çalışma koşulları vb. hakkında birtakım beklentiler içindedir. Dolayısıyla bu safhada kişiye işletme, iş, çalışma koşulları vb. hakkında gerçekçi bilgilerin verilmesi, kişinin elde edemeyeceği, karşılanamayacak beklentiler içine girmesini engeller. Yine gerçekçi olmayan beklentiler sebebiyle ileride yaşanabilecek işgören devri engellenebilir. Karşılaşma safhası yeni çalışanın kendisine verilecek görevleri nasıl yerine getireceğini öğrendiği, işletme uygulama ve prosedürlerini anladığı bir aşamadır. Son aşama olan alışma safhasında artık yeni çalışan iş talepleri ve sosyal ilişkiler açısından kendisini daha rahat hissetmektedir. Artık işle ilgili ve iş – iş dışı

²⁵⁰ Noe vd., a.g.e., ss. 431–432.

faaliyetler arasında çelişkiye düştüğü konuları çözümlenmeye başlamıştır. Bu noktada çalışan için daha önemli olan işletmenin kendi performansını nasıl bulduğu ve işletme içi potansiyel kariyer fırsatlarını öğrenip değerlendirmektir. Yeni çalışanın işletmeye tam olarak katkıda bulunabilmesi için sosyalizasyon sürecinin bu üç aşaması tamamlanmalıdır. Bu süreçteki bir eksiklik, çalışanın enerjisini boşa harcama, motivasyonunun azalması ve işi terk etmesine kadar gidebilir. Örneğin, iş arkadaşları ile iyi iletişim ve ilişki kuramadığını düşünen yeni bir çalışan zamanının büyük bir bölümünü işini düşünmekten çok, iş ortamındaki durumunu ve iş arkadaşlıklarını düşünerek geçirecektir.

Sosyalizasyon sürecinin yokluğu, yeni çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasına neden olabilir. İşe yabancılaşma²⁵¹, “bireysel düzeyde zihinsel rahatsızlık, işten doyumсуzluk, iş stresi, depresyon ve diğer birçok psikolojik rahatsızlıklarla ortaya çıkar... Toplumsal ve örgütsel açıdan, düşük üretkenlik, bozuk moral ve ahlaki değerler, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma ile hastalıklar veya rahatsızlıkların birçok biçimi örneğin, artan suç oranları, sabotaja yönelme, sağlık ve sosyal güvenlik maliyetlerinde artış, iş yavaşlatma ve grevler nedeniyle baskı altına alınmış bir ekonomi biçiminde karşımıza çıkmaktadır.”

Dolayısıyla yeni çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve işletme içi sosyal kaynaşmayı sağlayabilmek amacıyla gerçekleştirilen oryantasyon eğitimi ihmal edilmemesi gereken bir sosyalizasyon stratejisidir.

2. Yeni çalışanın kendine güven kazanmasını ve gerginliklerinin azalmasını sağlamak.²⁵²

Amacına uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmış bir oryantasyon eğitimi, yeni çalışanın bilinmeyen bir ortama girmekten kaynaklanan endişesinin azalmasına, yeni çalışanın davranış ve tavırlarını yönlendirmesine, yeni çalışanın “keşfetme stresi” yaşamak zorunda kalmamasına yardım eder.²⁵³

²⁵¹ Ethem Duygulu, “Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 1999.

²⁵² Hasan Latif ve Gazi Uçkun, “Oryantasyon Eğitiminin İçeriği, Binek Otomotiv Sektörü Örneği”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 13/41, 2002, s.38.

²⁵³ Brown, a.g.m.(1)

3. Başlangıç maliyetlerini ve işgücü devir oranını azaltmak.

Amacına uygun bir oryantasyon eğitimi, çalışanın öğrenme hızını arttırarak işi öğrenme ile ilgili maliyetleri azaltır. Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, organizasyonun çalışana değer verdiğinin de bir göstergesi olduğundan işgücü devir oranını azaltacaktır.²⁵⁴ 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.²⁵⁵

Etkili bir oryantasyonun işgücü devir oranı ve verimlilik üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu konuda yapılan araştırmalardan adı geçen iki çalışmanın sonuçları şu şekildedir:²⁵⁶ 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.

4. Yeni çalışanların belirsizlik ve bilgisizlikten doğabilecek şikâyetlerini önlemek.

Yeni çalışanlar belli bir oryantasyon eğitimine tabi tutulmadıkları takdirde işletme ve işe ait bilgilere deneme – yanılma yoluyla ulaşmaya çalışacaklardır. Bu durumda çalışanların hata yapmaları olasıdır. Yine bilgisizlikten doğan nedenlerle çalışanlar işletme kurallarını çiğneyebilirler 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.

5. Yeni çalışanların gerçek iş beklentileri geliştirmesine, olumlu tavırlar sergilemesine ve iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olmak.²⁵⁷

Etkili bir sosyalizasyon süreci genellikle yeni çalışanların bazı temel tavır ve inançlarını değiştirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum organizasyon

²⁵⁴ Brown, a.g.m.(1)

²⁵⁵ “Otel İşletmelerinde Eğitim Departmanları”, <http://www.iskenderun.gov.tr/ABProje/256,1,OTEL> İŞLETMELERİNDE EĞİTİM DEPARTMANLARI, (10.08.06).

²⁵⁶ Westwood, a.g.m.

²⁵⁷ Brown, a.g.m.(1)

uygulamalarına itaat etmeden ziyade organizasyona içsel bir bağlılık aracı haline getirilebilir.²⁵⁸ ABD’de “yeni işgören neyi bilmek ihtiyacındadır?” sorusunu cevaplandırmaya yönelik bir araştırmaya göre yeni işgören genellikle şu hususlarda bilgilendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.²⁵⁹ “ işgörenin 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”.

Türkiye’de birçok büyük işletme oryantasyon eğitimi uygulamaktadır. Boyner mağazalarında başlatılan uygulamalardan biri şirkette çalışmaya başlayan her yeni çalışanın, kademe fark etmeksizin, en az 3 gün satış görevlisi olarak çalışacak olmasıdır. Bu uygulama, Mc Donald’s, Burger King gibi fast food restoranlarında uzun yıllardır devam eden bir uygulama olup, şirket kültürünün benimsenmesi ve çalışanların empati geliştirmesinde yardımcı niteliktedir.²⁶⁰ Bir diğer uygulama da Marks & Spencer mağazalarındaki oryantasyon eğitimidir.(Bakınız Tablo 6)

6. Yeni çalışana sorumluluklarını öğretecek, ileride oluşabilecek gereksiz zaman kaybı ve buna bağlı problemleri önlemek.²⁶¹

Eğitim için katlanılan maliyet ilk bakışta işletmeler için korkutucu ve caydırıcı miktarda olabilir. Diğer faaliyetlere aktarılabileceği düşüncesiyle eğitim için bütçe ya az miktarda ayrılır veya hiç bütçe ayrılmayabilir. Ancak uzun vadede düşünülecek olursa eğitim yoluyla temel bilgilere kavuşan çalışanların bilgisizlikten doğabilecek muhtemel hata veya eksikliklere neden olmayacakları açıktır. Üstelik bu hata veya eksiklikler eğitim için katlanılan maliyetten daha büyük meblağlarda olabilir.

²⁵⁸ B.E. Ashforth, A. Saks “Socialization Tactics :Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment”, 1996’dan aktaran Hellman, **a.g.k.**, s. 19.

²⁵⁹ Aşkun, **a.g.e.**, s.444.

²⁶⁰“Boyner Mağazalarında Mc Donald’s Sistemi”, **Hürriyet Gazetesi**, 13. Mart. 2005.

²⁶¹ Latif ve Uçkun, **a.g.m.**, s.38.

Tablo 6: Marks & Spencer’da Oryantasyon Eğitimi

Marks & Spencer’da Oryantasyon Eğitimi

Marks & Spencer ailesine katılan satış asistanları, öncelikle “Mağaza Oryantasyon Programı”na tabii tutulurlar. Temel mağazacılık bilgileri, M&S’in tarihçesi, ürün bilgileri ve uygulamalı kasa bilgilerinden oluşan bu 3 günlük oryantasyon programını alan çalışanlar, daha sonra mağazalarına dönerek burada edindikleri bilgileri pekiştirme fırsatı bulurlar. Tüm çalışanların şirkete uyumları ve performansları 16. ve 32. haftalarda yöneticileri tarafından değerlendirilir. 3–6 ay gibi bir süre mağazada çalışarak, ürünler, müşteriler ve sunulan hizmetle ilgili bilgilerini geliştiren çalışanlar, “Satış Teknikleri” eğitimini alırlar ve artık daha donanımlı bir şekilde müşterinin karşısına çıkmaya hazırdırlar.

Satış asistanlığından, mağaza yöneticiliğine ve hatta merkez ofisteki çeşitli pozisyonlara yetiştirilmek üzere ilerleyen adaylar, her pozisyon için öngörülen temel beceri ve yetkinlikler doğrultusunda, önceden belirlenmiş çeşitli iç ve dış eğitimlere tabii tutulurlar. Özellikle dış eğitim kuruluşlarından eğitim alırken bu kuruluşların şirketin vizyon ve değerlerini bilmesi, yapılan her türlü eğitim faaliyetinde düzenli olarak bu değerlere uygun mesajlar verilmesi amaçlanmıştır. Uluslar arası bir mağaza zincirinin parçası olma özelliğini sunduğu eğitimlerin içeriğine, çeşitliliğine ve kalitesine yansıtmaya özen gösteren Marks & Spencer, bu anlamda verilen eğitimlerin ihtiyaca ve uluslar arası standartlara uygunluğuna özen göstermektedir.

Kaynak: 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi Kitapçığı, 17 Mart 2005.

Teknolojik değişmelerin hızla arttığı ve işletmeler açısından keskin rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin özellikle üzerinde durduğu bir konu da bir bütün olarak örgüt performans ve verimliliğinin artırılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında işletmenin sahip olduğu maddi ve gayri maddi varlıklarının en rasyonel biçimde kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin gayri maddi varlığı niteliğinde olan insan kaynakları da rekabet ortamına uygun eğitilmeli ve geliştirilmelidir. Bu durumda öncelikle yeni çalışanların işletme içindeki uyumları sağlanmalıdır. Henüz işletme içinde uyum sağlayamamış bir çalışandan verimli olması ve örgüt performans ve verimliliğine katkıda bulunması beklenemez.

Toplam kalite yönetimi gurularından W. Edwards Deming'in toplam kalite yönetimi için geliştirdiği 14 kuraldan ikisi de eğitim ile ilgilidir. Bu kurallar şunlardır : “İş başında eğitimi sağla. Çalışanların organizasyon içinde eğitimini sağlayacak modern yöntemleri kurumsallaştır”, “Eğitim uygula. Organizasyonda çalışanlar için etkin bir eğitim programı oluştur ve çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerini teşvik et.”²⁶²

Toplam kalite yönetimi ve kaizen denildiğinde akla ilk gelen ülke Japonya'dır. Ülkeler arası bir karşılaştırma yapılacak olursa oryantasyon eğitimi en yoğun Japonya'da verilmektedir. Japonya'da faaliyet gösteren orta ve büyük şirketlerin hemen hemen hepsi çalışanlarının tamamını eğitime tabi tutmaktadır. Bu anlamda en yaygın eğitimin işbaşı eğitimi olduğu görülmektedir. Oryantasyonun yanı sıra tüm çalışanlar tek bir bölümde değil tüm bölümlerde çalıştırılarak rotasyon eğitimine de tabi tutulmaktadır.²⁶³

3.1.2. Oryantasyon ve Üstün Müşteri Hizmeti Sağlama İlişkisi

Müşteri bir şirketin büyümesi için ihtiyaç duyduğu gelirin kaynağıdır ve işletmenin iş dünyasında kalıcılığını da doğrudan etkiler. Dolayısıyla müşteri hizmeti bir şirketin başarı veya başarısızlığını belirleyen önemli bir noktadır. Müşteri hizmetinde sürekli üstünlük sağlanmaksızın bu kalıcılık elde edilemez. İyi bir müşteri hizmeti ise yaptığı işten mutluluk duyan çalışanlarla başlar.²⁶⁴ Bu noktada iyi çalışanları işe almak oldukça önemlidir. Çünkü kötü çalışanlar, müşterilerde memnuniyetsizliğe yol açarak, satışları ve buna bağlı olarak işletme gelirini azaltırlar.²⁶⁵ Kalitatif ve kantitatif olarak işletme ihtiyaçlarına uygun çalışanların işe alınmasından sonraki ilk adım, yeni çalışanların zaman kaybetmeden işletmeye ve işe uyumlarını sağlamak amacıyla oryantasyon eğitimini başlatmaktır. Bu yolla yeni çalışanların kendi kendilerine bırakıldıklarında daha uzun sürede tanıyabilecekleri iş ve işletme ortamını daha kısa

²⁶² “Otel İşletmelerinde Eğitim Departmanları”, http://www.iskenderun.gov.tr/ABProje/256.1,OTEL_İŞLETMELERİNDE_EĞİTİM_DEPARTMANLARI, (10.08.06).

²⁶³ Gültekin Yıldız, Kadir Ardiç, “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491, (10.08.06).

²⁶⁴ Myron Curry, “Why Providing Excellence in Customer Service is Essential to Every Business”, <http://www.business-marketing.com/store/article-excellencecust.html>, (23.02.05).

²⁶⁵ Myron Curry, “Hiring and Retaining Good Employees”, <http://www.business-marketing.com/store/hiringgoodemp.html>, (23.02.05).

sürede tanıyarak aktif duruma geçmeleri ve üretkenliklerini artırmaları sağlanabilir. İşletmeyi ve işini benimsemiş, üretken ve mutlu çalışanlar ise müşteri memnuniyetinin sağlayıcıları ve koruyucularıdır.

3.2. ORYANTASYON EĞİTİMİ PLANLAMASI

Oryantasyon sürecine oryantasyonu planlayarak başlamak, oryantasyonun tutarlılığını ve başarısını arttıracaktır. Oryantasyon planlaması yapılırken aşağıdaki planlama soruları üzerinde düşünmek, insan kaynakları uzmanları ve hat yöneticilerine yol gösterebilir:²⁶⁶

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:²⁶⁷ Oryantasyon eğitime 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

²⁶⁶ Judith Brown, "Employee Orientation: Keeping New Employees on Board",

<http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102b.htm?once=true&>, (23.02.05).

²⁶⁷ "Şirket Pusulasını Kullanma Kılavuzu: Oryantasyon",

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5065>, (10.08.06).

kavraması beklenmemeli ve acele edilmemelidir. Bu nedenle yeni çalışan ihtiyacı olan bilgiler ve tanınması gereken iş arkadaşlarıyla kontrollü bir şekilde tanıştırılmalıdır.

Oryantasyon programları kısa, gayri resmi tanıştırmalardan, uzun ve resmi programlara doğru sıralanır.²⁶⁸ Bir çok büyük işletme yeni çalışanlar için işletmeyi tanıtıcı filmler, çalışan hak ve menfaatleri hakkında sunular ve profesyonel eğitimciler tarafından gerçekleştirilen işletme kültürü eğitimini içeren formal oryantasyon programına sahiptir. Bu oryantasyon çabaları çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştırıcı ve verimliliği teşvik edicidir. Bununla birlikte işletmeler pahalı oryantasyon programlarından ziyade, yüzyüze etkileşime dayalı oryantasyon programlarına güvenmelidir.²⁶⁹

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

²⁶⁸ Dessler, **a.g.e.**, s.247.

Tablo 7: İşe Alıştırma Planı

İŞE ALIŞTIRMA PLANI
İŞGÖRENİN ADI VE SOYADI:
ÜNVANI:
İŞE BAŞLAMA TARİHİ:
YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAYA HAZIRLANMAK
Onun yaş, cinsiyet, deneyim, öğrenim ve eğitim gibi özellikleri ile iş hakkındaki bilgilerini gözden geçiriniz.
İş tanımlarını hazır bulundurunuz.
İşyerini düzenleyiniz, araç ve gereçleri hazırlayınız.
YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAK
Ona gülüyle “hoş geldiniz” deyiniz.
Ona olan ihtiyacınızdan bahsediniz.
YENİ İŞGÖRENE KARŞI GERÇEK İLGİ GÖSTERMEK
Ona ev ve ulaşım durumunu sorunuz.
Avansa ihtiyacı olup olmadığını sorunuz.
İŞLETME İLE 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.

²⁶⁹ Eimicke, Klimley, a.g.e., 165.

Yararlanacağı sosyal yardım ve hizmetleri belirtiniz.
Onunla ücret ödeme usullerini gözden geçiriniz.
YENİ İŞGÖRENİ İŞ ARKADAŞLARI İLE TANIŞTIRMAK
Öncelikle yeni işgörenin ismini, yapacağı işi grupta bulunan iş arkadaşlarına söyleyiniz.
Birlikte çalışacağı her işgöreni, ismini ve görevlerini yeni işgörene takdim ediniz.
İşgörenlerden birisinden onunla yemeğe gitmesini isteyiniz.
YENİ İŞGÖRENE AŞAĞIDAKİ SÜREÇLE İŞİNİ ÖĞRETİNİZ
İşgöreni işe hazırlayınız.
İşin işlemlerini gösteriniz.
İş başarımını deneyiniz.
İşgörenin çalışmasını izleyiniz ve hatalarını düzeltiniz.
İZLEMEK
Yeni işgörenin gelişip gelişmediğini denetleyiniz.
Onu soru sormaya cesaretlendiriniz.
Geliştikçe ve hataları azaldıkça gözetimi seyrekleştiriniz.

Kaynak: Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum, 1990, ss. 182, 183.

Oryantasyon güçlü bir araç olma potansiyeline sahip iken, genellikle katkısı sözü edilen politika ve prosedür iletişimleri serisinin ötesinde gözden kaçırılmaktadır.²⁷⁰ 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.²⁷¹

²⁷⁰ Westwood, a.g.m.

²⁷¹ Brown, a.g.m.(1)

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.²⁷²

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.

3.3. ORYANTASYON EĞİTİMİNİN İÇERİĞİ

İnsan kaynakları biriminin vereceği oryantasyon şu bilgileri içermelidir: ²⁷³

- 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

²⁷² Melih Müminoğlu, “Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092, (12.07.05).

²⁷³ Özlem Yurdanur Özgenç, “İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m, (10.08.06)

- 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.
- Telefon sisteminin nasıl çalıştığının 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).²⁷⁴

Tablo 8: Gima İnsan Kaynakları ve Eğitim Uygulamaları – Oryantasyon Eğitimi

Gima İnsan Kaynakları ve Eğitim Uygulamaları – Oryantasyon Eğitimi

Gima’da yüksek performansı destekleyen eğitim stratejisi; eğitim ihtiyaç analizi, uygulama, değerlendirme ve geliştirme döngüsü üzerine kuruludur. Entegre insan kaynakları süreçlerinin çekirdeğinde yer alan yetkinlikler, eğitim sürecine de temel teşkil etmektedir. Gima’da iş ve gelişim hedeflerini destekleyen eğitim ve gelişim olanakları sunulmaktadır.

Gima’da teknik konular, kişisel gelişim ve temel kategorilerde eğitimler sunan geniş bir eğitim uzman kadrosu mevcuttur. Eğitim ve gelişim programları, çalışanların şirkete hızlı ve kolay uyumunu sağlayan “Oryantasyon Programı” ile başlar. Tüm mağaza çalışanları için mesleki eğitimler düzenlenmektedir. Mağazalarda görev yapan tüm çalışanlar işe başladıktan sonra mesleki eğitim alırlar. Ayrıca yetkinliklerin performans doğrultusunda geliştirilmesine yönelik olarak kişisel gelişim eğitimleri düzenlenir.

Gima mağazalarında sürekli gelişim, Eğitim müdürlüğü ile mağazalar arası koordinasyonu sağlamak ve personeli yönlendirmek için Eğitim önderleri bulunmaktadır. Eğitim önderleri aynı zamanda işe yeni başlayan ve staj için kendi mağazasına gelen tüm çalışanların mağaza işleyişini anlamaları için de yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda eğitim önderleri yöneticilik görevlerinin yanı sıra Eğitim önderliği görevlerini de yürütmektedirler.

Kaynak: “Gima İnsan Kaynakları Uygulamaları”, <http://www.btinsan.com/310/88.asp>, (19.08.06).

²⁷⁴ Bloodworth, a.g.e., s.122-130.

Tablo 8’de Türkiye’nin ilk ulusal süpermarket zinciri olan Gima mağazalarında insan kaynakları ve eğitim uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Gima mağazalarında eğitim ve gelişim programlarının başlangıcı oryantasyon eğitimi programıdır. Bu eğitimlerde yeni çalışanlara mağazanın -eğitim önderleri- olarak isimlendirdiği yöneticiler yol göstermektedir.

3.4. ORYANTASYON EĞİTİMİ SÜRECİ

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 gruptaki rollerini belirginleştirme (rol tanımı), yeni çalışanın görev ve rolünün gereklerini yerine getirmedeki gelişmeleri takip etme ve değerlendirmedir. (değerlendirmenin uygunluğu)²⁷⁵ Bu konuya ilişkin olarak bir diğer kaynağa göre bu dört temel faaliyet ve uygulanış amaçları şu şekildedir:²⁷⁶

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

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

²⁷⁵ K. Ümit Türk, “Kariyer Planlama”, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama# Toc536647909, (28.06.05).

²⁷⁶ “İşe Başlama ve Oryantasyon Programları”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=48>, (19.08.06).

Yeni çalışana verilen görevi başarabilecek bilgi ve becerisi olduğuna dair moral vermek

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

İşletmede 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:²⁷⁷

- 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.
- 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.

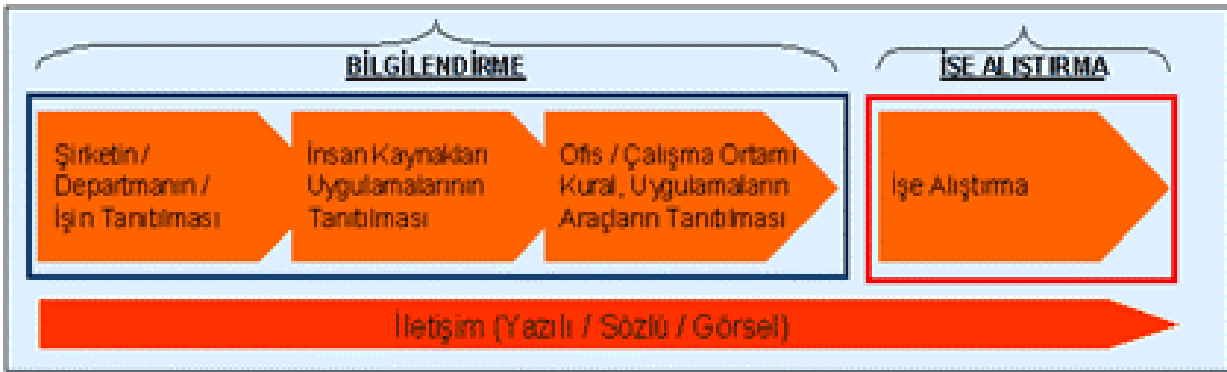
Genel olarak oryantasyon eğitimi yeni çalışanlara, üç tür bilgiyi aktarmaktadır. Bunlar: ²⁷⁸ günlük iş programı hakkında genel bilgiler; organizasyonun tarihi, amaçları, faaliyetleri, ürün ve hizmetleri, çalışanın işinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarına nasıl katkıda bulunduğu bir özeti; detaylı bir 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.

²⁷⁷ Müminoğlu, a.g.m.

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 bilgilendirilip bilgilendirilmediğinin 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 çalışanın 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.²⁷⁹

Şekil 7: Oryantasyon: Bilgilendirme Süreci ve İşe Alıştırma Süreci



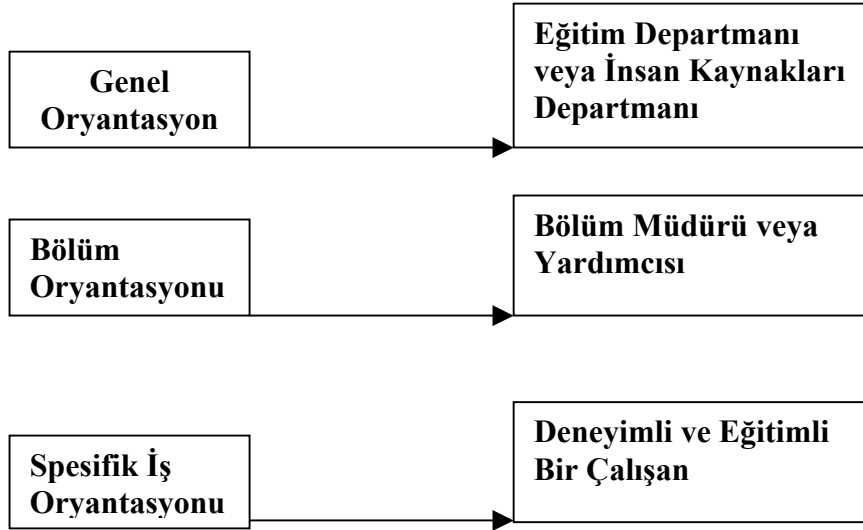
Kaynak: Melih Müminoğlu, “Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092, (12.07.05).

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

²⁷⁸ James A. F. Stoner, Charles Wankel, **Management**, Third Edition, Prentice – Hall, USA, 1986, s.337.

oryantasyonu veya meslek oryantasyonu ise yeni çalışandan daha deneyimli ve eğitilmiş bir çalışan tarafından yürütülür.²⁸⁰

Şekil 8: Oryantasyon Süreci



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

Yeni çalışanların genel oryantasyona ilgisini çekebilecek kurallar aşağıdaki gibidir:²⁸¹

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

²⁷⁹ Özdemir, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi”, a.g.k.

²⁸⁰ Claire Belilos, “Conducting Effective Employee Orientations- Orientations are performance trend setters”, <http://www.hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html>, (23.02.05).

²⁸¹ Belilos, a.g.m.

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 yabancılaşma hissetmesi engellenebilir.

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.

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.

3.4.1. Yeni Çalışanı Karşılama Öncesi Hazırlık

Yeni çalışanı karşılama öncesi hazırlık aşamasında işe başlayacak yeni çalışan hakkında elde edilmiş bulunan bilgiler gözden geçirilir. Yeni çalışana verilecek işin ayrıntılı bir tanımı ona anlatılmak üzere hazırlanır; kullanacağı araç ve gereçler temin edilir ve çalışacağı işyerini düzenlenir.²⁸² Yeni çalışanla ilk karşılaşmayı gözden geçirmeden önce, tüm yeni çalışanların benzer olmadığı gerçeğine dikkat edilmelidir. Örneğin, yeni çalışan, kariyerine yeni başlayan bir kişi veya daha önce çalışmış, ancak uzun yıllar çalışmadan uzak kalmış ve yeniden çalışmaya başlamış bir kişi olabilir. Kariyerine yeni başlayan kişinin tavır ve iş alışkanlıkları daha şekillenmemiştir, dolayısıyla işletmenin beklentileri ve iş arkadaşlarının fikirlerinden büyük oranda etkilenebilirler. Önceki işlerinde tavır ve alışkanlıklarını geliştirmiş, tecrübeli yeni çalışanlara insan kaynakları yöneticileri, “mevcut işletme ile önceki işverenler arasındaki farkları” kavramalarında yardımcı olurlar.²⁸³

Yeni çalışan işe başlamadan önce oryantasyon süreci başlatılabilir.²⁸⁴

- Yeni çalışan adayına teklif mektubu ile birlikte ajanda göndermek.
- Yeni çalışan adayı işi kabul ettikten sonra sorularını cevaplamak ve irtibatta kalmak.
- Yeni çalışanın çalışacağı alanın işte ilk gün için hazırlanması.

Ayrıca işe başlangıç tarihinden sonra olduğu kadar başlamadan önce adayların sorularına cevap vermekle sorumlu bir insan kaynakları görevlisi görevlendirilmesi uygundur. Yeni çalışanın hoş karşılandığını, kendisine önem verildiğini ve bu işi seçmekle doğru karar verdiği duygusunu güçlendirmek için yeni çalışanın evine küçük bir hediye, bir meyve veya çiçek sepeti, çocuklarına hoş geldin hediyesi, tişörtler, işletme ürünleri, iş kartları vb. gönderilebilir.²⁸⁵

3.4.2. Yeni Çalışanı Karşılama

Yeni çalışan işletmeye ilk geldiği gün güler yüzle karşılanmalı ve ihtiyaçları öğrenilmelidir. Bunun yanı sıra çalışana ilgi duyduğu konularda, ev ve ulaşım durumu ile ilgili sorular sorulur, avansa ihtiyacı olup olmadığı öğrenilir ve avansa ihtiyacı

²⁸² Bingöl, **a.g.e.**, s.181.

²⁸³ Eimicke, Klimley, **a.g.e.**, ss. 165,166.

²⁸⁴ Brown, **a.g.m.(2)**.

varsa avans verme yoluna gidilir.²⁸⁶ Yeni çalışan ile ilk karşılaşmada aşağıdakilerin yapılması önerilebilir:

- Bir karşılama koordinatörü görevlendirmek
- Yeni çalışanı hoş karşılamak
- Gülümsemek ve onlara işletmeye geldikleri için memnun olunduğunu söylemek²⁸⁷
- Yeni çalışana işyeri çevresini gezdirmek, acil çıkışlar ve tehlikeli alanlar gibi yapı elemanlarını yol boyunca göstermek²⁸⁸
- İşyeri gezisinde yol boyunca karşılaştığı kişilerle tanıştırmak. Yeni çalışan tanıştığı herkesi hatırlamayabilir, ama diğer çalışanlara yeni çalışanın kim olduğunu öğrenme şansı verirsiniz. Bu durum ise mevcut çalışanların zihinsel olarak yeni çalışana uyum sağlamasına yardım edecektir.²⁸⁹
- Oryantasyon ve eğlenceyi bir arada gerçekleştirmek. Öğrenme sürecine yardım edeceğinden bazı oyunlar oynanabilir. Örneğin, **İmza avı**, işletme gezisi sırasında yeni çalışanların, tanışacağı belli çalışanların isimlerinin yer aldığı bir listeyi onlara verin. Tanıştıkları bu kişilerden imzalarını almalarını isteyin. En çok imza toplayan yeni çalışan ödülü kazanacaktır. **Fotoğraf eşleştirme**, işletme gezisi sonrasında, her yeni çalışana diğer çalışanların fotoğrafları ve bir isim listesi sağlanır. Burada amaç isimler ile fotoğrafları eşleştirmektir.²⁹⁰ Araştırmalar, bazı faaliyetlerle iş ortamının daha eğlenceli hale getirilmesinin, çalışanlar üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, işe bağlılığı artırdığını, buna bağlı olarak devamsızlığın azalıp üretimin arttığını göstermektedir. Sadece iş değil iş dışı konularda da takım olarak birlikte olmak, eğitici, sportif, kültürel çeşitli faaliyetlere katılmak iletişimi güçlendiren, sinerjiyi doğuran bir unsurdur. Bu amaçla işletme değerleri ve faaliyetleriyle uyumlu “çalışan kulüpleri” kurulabilir.²⁹¹

²⁸⁵ John Sullivan, “A Manager’s Guide to Orientation”,
<http://www.drjohnsullivan.com/articles/2001/081301.htm>, (23.02.05).

²⁸⁶ Bingöl, a.g.e., s.181.

²⁸⁷ Sullivan, a.g.m.

²⁸⁸ Brown, a.g.m.(2).

²⁸⁹ Truesdell, a.g.m.

²⁹⁰ Brown, a.g.m.(2).

²⁹¹ İdil Akidil Türkmenoğlu, “İşyerinde Eğlence”, **PERYÖN Dergisi**, Yaz 2003, ss.24–26.

Eğer oryantasyon eğitim programı işin sadece tatlı yönlerini gösterirse, çok geçmeden çalışanlar hayal kırıklığı yaşayacaklardır. Bu nedenle gerçekçi ve açık bir politika takip edilmeli, işin yoğunluğu, müşteriler, rakipler, rekabet vb. hakkında yeni çalışanlar bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirme süreci hem kuralcı hem de insani olarak işlemelidir. Yukarıda sayılan bu bilgilerin yanı sıra yeni çalışanın sormaya çekinebileceği yemekhane ve tuvalet gibi konular oryantasyon eğitiminin insani yönünü oluşturmaktadır.²⁹²

3.4.3. Yeni Çalışana Çalışacağı Birimi Tanıtmak

Birimde yapılan işler ve birimin işlevleri mümkün olduğunca ayrıntılı bir biçimde yeni çalışana açıklanır. Ayrıca onun pozisyonu ve işinin diğer çalışanların işleri ile ilişkileri belirtilir, bunlara ek olarak kimden emir alıp kimlere emir vereceği belirtilir. Özetle yeni çalışanın günlük iş yaşantısı kendisine anlatılır.²⁹³ Yeni çalışana çalışacağı birim, iş istasyonu ve ihtiyaç duyacağı şeyleri nereden edinebileceği gösterilmelidir.²⁹⁴ Burada yeni çalışana ihtiyaç duyduğunda sorularını yöneltebileceği kişi ve bölümlerin bir listesi ile telefon numaralarının bir listesi sağlanmalıdır.²⁹⁵

3.4.4. Yeni Çalışanı İş Arkadaşlarıyla Tanıştırma

İşletme çevresi dışından gelenlerin tanıştırmaları, çalışma grubuna katılmalarının sağlanması, büyük bir çabayı gerektirir. Bu konudaki başarı, tanıştırma görevini üstlenen kişinin yeteneğine bağlıdır. Kuşkusuz daha çok hâlihazırda çalışanların kişilik özelliklerine ve tutumlarına bağlı olarak, yakınlaşma süreci kısa veya uzun zaman alabilir. Fakat yeni çalışanın tutum ve davranışları da bu konuda önemli bir etkidir.²⁹⁶ Yeni çalışanı iş arkadaşlarıyla tanıştırma görevi karşılama koordinatörünün görevidir. Karşılama koordinatörü, yeni çalışanı ilk gününde karşılamalı ve kişisel olarak tüm takım üyelerine tanıştırmalıdır. Takım üyeleri ile yeni çalışanların kaynaşmalarını sağlamak amacıyla

²⁹² Özlem Yurdanur Özgenç, “İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m. (10.08.06)

²⁹³ Bingöl, a.g.e., s.181.

²⁹⁴ Truesdell, a.g.m.

²⁹⁵ Brown, a.g.m.(2).

²⁹⁶ Bingöl, a.g.e., s.181.

- (1) iş arkadaşlarıyla kullanabilecekleri bedava yemek kuponları verilebilir,
- (2) ilk 1 ay düzenli toplantılar gerçekleştirilebilir,
- (3) tüm takım üyelerinin resimleri grubun intranetinde yayınlanarak birbirlerini daha hızlı tanımaları sağlanabilir.²⁹⁷

3.4.5. İşyerinin Özelliklerini Açıklama

İşyerinin özelliklerini açıklama aşamasında öncelikle yeni çalışana iş ortamında zamanın nasıl kullanılması gerektiği anlatılır. Bu anlamda işe başlama ve işin bitiş saatleri açıklanmalı, zamanında işe gelme ve devamın önemi belirtilmelidir. Ayrıca yemek veya öğle tatili, dinlenme saatleri ve süreleri açıklanmalıdır. Ayrıca telefon varsa diğer iletişim araçlarından yararlanma biçimi, izin alma usulü vb. konularda yeni çalışan bilgilendirilmelidir. İşyerinde ciddi iş kazası tehlikelerinin bulunması durumunda bu tür kazaların oluşmadan önlenmesi amacıyla işletmelerde iş güvenliği konusuna da değinilmelidir.²⁹⁸ Dolayısıyla işletmelerin gerçekleştireceği iş uyumunun, “iş kazalarının önlenmesi, iş emniyeti açısından kayıpların azalması, eğitimde kolaylık ve ekonomik yaklaşım, üretimin artması ve artı değerlerin elde edilmesi, başarı ve iş tatmininin sağlanması, sakatların mesleki rehabilitasyonu ve meslek hastalıklarının önlenmesi” gibi faydaları bulunmaktadır.²⁹⁹

Yeni çalışanın işyeri gezisi esnasında işyeri özellikleri anlatılabilir. İşyeri özellikleri denilince yeni çalışanın işyeri hakkında bilmesi gereken temel bilgiler akla gelmektedir.

Yeni çalışanlar için işyerindeki kişi ve yerlerinin bir listesi hazırlanmalıdır. Büyük bir organizasyonda tüm organizasyonun bir listesi sadece karışıklığa neden olabilir. Sadece ihtiyaç duyulacak olanlar veya ilk birkaç haftada karşılaşılacak olanları içermelidir. Ayrıca, vestiyerin yeri, yemek / içecek imkânları, ilk yardım çantası /ilk yardım odası, yangın çıkışı, asansör, telefonlar ve departmanların kısa bir tanımı da ilave edilmelidir.³⁰⁰

²⁹⁷ Sullivan, **a.g.m.**

²⁹⁸ Bingöl, **a.g.e.**, s.183.

²⁹⁹ Akın Marşap, “İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Kültürü (İSAGÜYÖK) İçin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, 15 – 17 Kasım 2005,

isggm.calisma.gov.tr/docs/uluslararası/4_uluslararası_kon_sunumlar/sozel_bildiriler/y_doc_dr_akin_mar_sap.ppt, (19.08.06).

³⁰⁰ Margaret Bloodworth, **Retail Training and Education**, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London, ss. 123,124.

Yeni çalışan oryantasyonu ile ilgili hazırlanmış örnek bir liste aşağıdaki gibidir. Bu listede yeni çalışan için düzenlenecek personel dosyasından başlayarak, gerekli evrak işlerinin tamamlanıp tamamlanmadığının takip edilmesi, yeni çalışana işletmedeki uygulama ve prosedürlerin anlatılması ve yeni çalışanın inceleme ve kullanımına imkân sağlamak üzere bazı belgelerin fotokopilerinin yeni çalışana verilmesi anlatılmaktadır. Bu örnek liste için yabancı bir kaynağa atıfta bulunulduğu için INS Form 1- 9 vb. bazı form isimleri değiştirilmeden kullanılmıştır. Personel dosyası içeriğini oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir:³⁰¹

İş başvurusu veya CV (özgeçmiş)

Görüşme özeti

Referans kontrol bilgisi

İşte gerekli lisans veya sertifikaların doğrulanması. Örneğin, sürücü belgesi, öğretmenlik sertifikası gibi.

Gerekli Evrak İşlerinin Tamamlanması

INS Form 1-9, istihdam uygunluğunun doğrulanması

İstihdam anlaşması

Çalışan el kitabı alındı fişi

W-4 Form (ücret tespiti, kısıtlaması için)

Kişisel bilgi formu

Güvenlik veya kimlik kartı bilgi formu

Sigorta sözleşmesi

Uygulama ve Prosedürlerin Anlatılması

Çalışma saatleri ve devam / geç kalma politikası

Ücret periyotları, maaş çeklerinin ne zaman dağıtıldığı ve ilk çekin ne zaman ulaşacağı

Ödeme oranları

Eğitim veya giriş istihdam süreci

Fazla mesai kuralları

³⁰¹ Truesdell, a.g.m.

Çalışan menfaatleri (sağlık sigortası, hastalık izni, tatil, kişisel izin, jüri görevi, tatiller, emeklilik programları, tasarruf programları ve /veya stok planları, çalışan faaliyetleri, hayat, maluliyet ve kaza sigortası vb.)

Terfi ve maaş artırımını fırsatları ve prosedürü

Çalışan öneri planı

Park etme düzenlemeleri

Sendika işleri

Bazı Belgelerin Fotokopilerini Sağlamak

Çalışan el kitabı

Güvenlik planı

Yıllık rapor

Çalışan mektubu

Doğrudan avans isteği

Çalışan menfaatleri kitapçığı vb.

3.4.6. İşletmeye Ait Genel Bilgilerin Verilmesi

Bu aşamada yeni çalışana işletmenin genel çalışma felsefesi, misyon, vizyon ve amaçları, insan kaynakları bölümünün amaç ve işlevleri anlatılmalıdır. Ayrıca yeni çalışanlar personelin terfi, nakil, işten ayırma ve performans değerlemesine ilişkin politikaları hakkında bilgilendirilmelidir.³⁰²

Aşağıda Tansaş mağazalarına ait misyon ve vizyon ifadeleri yer almaktadır.³⁰³

Tansaş Mağazaları Misyon ve Vizyonu

Vizyonumuz:

Taze ürün sepeti ve kendi kategorisinde “en ucuz” Tansaş markalı ürünleriyle

Müşteri tarafından kolaylıkla algılanan ve beğenilen mağaza formatlarıyla

Benzersiz alışveriş öncesi, esnası ve sonrası hizmetleriyle

Müşterileriyle, hissedarlarıyla, çalışanlarıyla, tedarikçileriyle ve kamuoyu ile iletişimde rakiplerinden farklıdır.

Tansaş bu farklılıkları ve verimli iş yapma şekliyle, Türkiye gıda perakende pazarını yönlendiren ulusal şirketlerin önde gelenlerindedir.

³⁰² Bingöl, a.g.e., s.183,184.

³⁰³ “Tansaş Mağazaları Misyon ve Vizyonu”, http://www.tansas.com.tr/k_vizyon.html, (19.08.06).

Misyonumuz:

Tansaş, ürün çeşidi, kalitesi ve tazeliği konusunda kendisini pazarın en üst konumunda görür ve her ne sebeple olursa olsun bu konuda hiçbir taviz vermez.

Tansaş, bulunduğu semtin / mahallenin “beğenilen süpermarketi” olup, fiyat olarak tanımlanan rakiplerinden daha hesaplıdır.

Tansaş, tanıtımlarında müşterilerine vaat ettiği ürün ve hizmetleri mağazalarında tam donanımlı olarak sunar.

Tansaş mağazaları temiz ve aydınlık, reyonları müşterileri tarafından rahat anlaşılabilir tarzda düzenlenmiştir.

Tansaş, müşterilerinin rahat alışveriş yapması için her türlü imkânı seferber eder.

Tansaş, bulunduğu çevrenin yapısına ve sorunlarına duyarlıdır, toplumsal sorumluluklarını işinin bir parçası olarak görür.

İşletmeye ait genel bilgilerin verilmesinden sonra insan kaynakları departmanı kendi faaliyetleri ve misyonu hakkında aşağıdaki gibi bilgileri yeni çalışanlara sunmalıdır:

- Organizasyon şeması ve hiyerarşik yapı hakkında bilgi
- İnsan kaynakları bölümünün misyon, vizyon ve değerleri
- Sistemi iyileştirme ve değişen şirket içi – dışı şartlara göre organizasyon geliştirme çabaları
- Performans değerlendirme sistemi
- Terfi ve yükselmeler
- Ücret bilgileri ve hangi kriterlere göre ücretin güncelleştirildiği
- Eğitim ve gelişim faaliyetleri
- Kariyer planlama
- Sosyal aktiviteler (piknik, gezi, tiyatro, sinema vs.)
- Danışmanlık, mentorluk ve koçluk sistemleri

Örneğin, aşağıda Migros mağazalarına ait insan kaynakları departmanı amaç ve faaliyetleri yer almaktadır.³⁰⁴

Migros insan kaynakları departmanının amacı:

Doğru kaynağı, doğru yer ve zamanda değerlendirmektir. Şirket uzun vadeli hedef ve stratejilerini çalışanları ile hayata geçirmek zorundadır.

Migros insan kaynakları faaliyetleri:

Personel ihtiyacının planlanması

Personel seçme yerleştirme

Performans yönetimi

Kariyer planlama

İç müşteriler arasında etkin iletişimin sağlanması

Çalışanların memnuniyetinin sağlanması

Çalışanların şirket hedef ve stratejileri konusunda bilgilendirilmesi.

3.4.7. Yeni Çalışan Bilgilerinin Elde Edilmesi

Yeni çalışan ile karşılıklı fayda doğuracak bir ilişkinin geliştirilmesi, öncelikle işletmenin çalışana göstereceği önem duygusunun çalışana taşınması ile başlar. Yeni çalışana doldurtulacak bir kişisel bilgi formu yoluyla kişisel bilgileri kayıt altında tutulabilir. Eğitim, istihdam ve askeri hizmet bölümleri, istihdam formu için başvuruyu içerecek bilgileri çoğaltsalar da, yeni çalışana ilişkin tüm ilgili kişisel bilgilerin bir kart üzerinde toplanması uygundur. Yeni çalışanın formu doldurmuş olması, insan kaynakları departmanına zaman kazandıracaktır. Aşağıdaki tabloda bu tür bir bilgi formunun sadece bir kısmı görülmektedir. Bu tür formların son bölümünde, yeni çalışandan gelecekteki iş tayinleri, eğitim seçimi ve terfi olanaklarının değerlendirilmesine imkân sağlayacak tecrübe ve yeteneklerini yazması istenir. Bu bağlamda varsa çalışan konuşabileceği yabancı dilleri, özel yetenek gerektiren hobileri ve özellikle işletmeye ve kişisel kariyerine faydalı olduğunu kanıtlayabileceği yeteneklerini bu forma yazmalıdır. Ayrıca çalışandan vatandaşlık bilgisi, mesleki ve sosyal kurumlar ile olan üyeliklerini belirtmesi istenir.³⁰⁵

³⁰⁴ “Migros İnsan Kaynakları”, <http://www.migros.com.tr/migros/insan1.htm>, (19.08.06).

³⁰⁵ Eimicke, Klimley, a.g.e., ss.166,167.

3.4.8. Çalışanlara Sağlanan Çeşitli Menfaatler ve Hizmetler

Çalışanlara sağlanan çeşitli yardımlar, sosyal hizmetler ve bunlardan nasıl yararlanılacağı gibi konular bu aşamada açıklanır. Örneğin, aşağıda Metro Cash & Carry'e ait maddi ve sosyal haklar yer almaktadır.³⁰⁶

Metro Cash & Carry Türkiye çalışanları, mağaza personeli ve idari personel olmak üzere iki ayrı grup şeklinde sınıflandırılırlar. Farklı statüdeki çalışanlar için farklı sosyal yardımlar uygulanır. Bunun yanı sıra full time ve part time olmak üzere iki ayrı çalışma statüsü vardır. Full time çalışanlara aylık ücret, part time çalışanlara saat ücreti üzerinden ödeme yapılır. Metro Cash & Carry Türkiye' de 4'ü ikramiye olmak üzere yılda 16 brüt ücret üzerinden maaş ödemesi yapılır. Maaşlara 6 aylık dönemler içinde yılda iki kez artış uygulanır. Maddi ve sosyal haklar kapsamında başarı primi sistemi, yıllık ücretli izin, yıllık ücretli izin harçlığı (mağaza çalışanları), özel izinler, sosyal yardımlar, özel sağlık sigortası, sağlık hizmeti, indirimli alışveriş ve şartları, özel ödemeli alışveriş, servis ve yemek mevcuttur.

3.4.9. Yeni Çalışana İşini Öğretme

Bu aşamada yeni çalışana çalışacağı yer gösterilir ve işini nasıl yapacağı anlatılır. İş oryantasyonuna yardımcı olmak amacıyla iş parçaları, el kitapları, iş usul ve yöntemleri ile özel teknik terimlerin bir listesi yeni çalışana sağlanmalıdır. Ayrıca yeni çalışanın gerektiğinde kimden bilgi alması gerektiği bu aşamada yeni çalışana söylenir.³⁰⁷

³⁰⁶ "Metro Cash & Carry Maddi ve Sosyal Haklar",
<http://ik.metrotr.com/index.cfm?fuseaction=ikuygulama.maddi> , (19.08.06).

³⁰⁷ Bingöl, a.g.e., s.184.

Tablo 9: Kişisel Bilgi Formu Örneği

Kişisel Bilgi Formu

HOŞGELDİNİZ! Organizasyonumuza ilginizden son derece memnunuz ve sizin özelliklerinizle gerçekten ilgiliniz. Bu formu tam ve eksiksiz olarak doldurmada göstereceğiniz işbirliği, “çalışan menfaatleri” programı için gerekli bilgiyi bize sağlayacaktır.

Kişisel bilgiler

Doğum günü

Cinsiyet

Boy / kilo

Medeni durum

Eş ismi ve işyeri

Bakmakla mükellef olduğu çocukların isim ve yaşları

Vatandaşlık

Son 10 yılda cezai müeyyide alıp almadığı

Şirkette çalışabilecek akraba ve arkadaşlarının isimleri

Fiziksel / sağlık bilgileri

Sağlık durumu

Fiziksel ve / veya zihni durumu

Son 5 yılda geçirdiği belli başlı hastalıklar

Yaralanmalar için aldığı tazminatlar

Kaynak: Victor W. Eimicke, Laura Klimley, **Managing Human Resources, Documenting the Personnel Function**, Pergamon Press, ss.166,167.

3.5. ORYANTASYON EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Oryantasyon eğitiminde kullanılacak yöntemler, oryantasyon programının amacı ve kapsamına göre değişmektedir. Söz konusu yöntemler; konferanslar, açık oturumlar, görsel ve işitsel teknikler, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, işletme gezileri vb. şeklinde sıralanabilir.³⁰⁸

³⁰⁸ Özdemir, a.g.e.

Son dönemde yeni çalışan oryantasyonunda iki eğilim mevcuttur:³⁰⁹

1. Oryantasyonda online araçlardan yararlanılması.
2. Kültürel bir araç olarak oryantasyonun kaldıraç etkisinin oluşturulması.

Westwood Dynamics'in gerçekleştirdiği Kuzey Amerika Online Oryantasyon Uygulamaları (North American Online Orientation Practices) araştırmasına göre, online oryantasyon uygulayan 25 organizasyonun, online oryantasyon uygulamaya karar vermelerindeki dört temel sebep aşağıdaki gibidir:³¹⁰

- Gelişmiş oryantasyon mesajı tutarlılığı (% 100)
- Başlama tarihine bakılmaksızın, tüm çalışanlara oryantasyon sağlayabilme yeteneği (% 96)
- Gelişmiş zamanlılık (% 96)
- Coğrafi olarak dağılmış işgücüne dağıtabilme yeteneği (% 75)

Online oryantasyon eğitiminde konular eş zamanlı ve eş zamanlı olmayan iletişim araçlarının kombinasyonu ile sunulduğunda daha etkili bir oryantasyon eğitimi gerçekleştirilebilir. Eş zamanlı olmayan iletişim araçları (örneğin, online forum, e-mail gibi) kullanılarak yeni çalışanların iş arkadaşları ve eğitimcileri ile farklı zamanlarda iletişim kurmaları sağlanabilir. Eş zamanlı iletişim araçları ise mekân göz önüne alınmaksızın, çalışan ve yöneticilerin eş zamanlı etkileşimini sağlar. Coğrafi olarak dağınık organizasyonlarda sanal sınıf oturumları güçlü araçlar olabilir. Genel oryantasyon eğitimi içerisindeki eş zamanlı toplantılar sadece dağınık halde bulunan çalışanlara ulaşmada değil, aynı zamanda fonksiyonel oryantasyon eğitimleri için etkili olabilir. Örneğin, yeni satışçıların ülke veya dünyanın diğer yerlerinde benzer ürün gruplarını temsil eden meslektaşlarına tanıtılması gibi. Aşağıda bazı ilginç ve kendine özgü online oryantasyon eğitimi tasarımı özelliklerine yer verilmiştir.³¹¹

- Oryantasyon sürecinin kişiselleştirilmesi, her çalışan için kişiselleştirilmiş yol haritası
- Her coğrafi bölgenin ihtiyaçlarını yansıtacak kişiselleştirme

³⁰⁹ Roberta L. Westwood, "Leveraging Orientation as a Cultural Tool", http://www.westwood-dynamics.com/all_about_orientation/print/article_leveraging_orientation_print.htm, (23.02.05).

³¹⁰ Westwood, "Orientation:...", ss.1,2.

- Online kişisel öğrenme haritaları
- Yeni çalışanların aklına gelebilecek sorulara cevaplar oluşturma. Örneğin, işimiz ne? rakiplerimiz kim? gibi
- Çeşitli dillerde hoş geldin mesajları
- Yabancı dil sözlükleri
- Sanal geziler
- Örgüt değerlerinin anlaşılmasını artıracak online oyunlar
- Sanal maskotlar veya kişisel rehberler vb.

Dünyadaki yiyecek ve içecek firmaları arasında dördüncü sırada yer alan PepsiCo çalışanlarına online oryantasyon eğitimi sunmaktadır. E-oryantasyonun açılışı, organizasyon şemaları ve iletişim bilgilerinin görülebildiği hareketli ve sesli bir ekrandan oluşmakta ve çalışan fare yardımı ile fabrika, merkez ofis, satış deposu veya oryantasyon binalarının üzerine gelerek ilgili bilgilere ulaşabilmektedir. Frito Lay Akademi ismini verdiği eğitim sistemi yoluyla PepsiCo, yeni çalışanlarına, çalışanlarının sahip olmasını istediği yetkinlikleri, çalışanların ne gibi eğitimlere katılacağını, bu eğitimlerin hangi yetkinlikleri kazandırmaya yönelik olduğunu aktarmaktadır.³¹²

Şekil 9: PepsiCo Online Oryantasyon Sitesi



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

³¹¹ Roberta L. Westwood, Leanne Johnson, "The Route to Online Orientation", www.westwood-dynamics.com/all_about_orientation/article_the_route_to_online_orientation.htm, (23.02.05).

³¹² <http://195.87.241.16/fritolayakademi/eoryantasyon/sehir.htm>, (10.08.06).

3.6. ORYANTASYON EĞİTİMİ DEĞERLEMESİ

Oryantasyon eğitimi uygulandıktan sonra oryantasyon eğitiminin amaçlarına ulaşım ulaşmadığı belirlenmeli, eğer ulaşılamayan amaçlar mevcut ise hangi nedenlerin engel oluşturduğu tespit edilmelidir. Bu incelemeler işe alım sürecine kadar götürülebilir. Oryantasyon eğitimi değerlendirmesinden elde edilecek bilgiler mevcut oryantasyon eğitim programlarının iyileştirilmesi ve yeni oryantasyon eğitimi programlarının oluşturulmasına temel teşkil edecektir.

Oryantasyon eğitimi programına ilişkin değerlendirmeler oryantasyon eğitimi programının uygulanmasından sonra haftalık, aylık, yıllık gibi belirli zaman aralıklarıyla gerçekleştirilebilir. Ancak oryantasyon eğitiminin üzerinden uzunca bir zaman dilimi geçtikten sonra bu değerlendirmenin yapılmaması daha uygundur. Çünkü test tekniği gibi değerlendirme tekniklerinde çalışanlara oryantasyon eğitimi ile ilgili yöneltilecek sorular olabilir. Oryantasyon eğitiminin üzerinden uzunca bir zaman dilimi geçtikten sonra gerçekleştirilecek bu tür testlerde çalışan bazı bilgileri hatırlama zorluğu yaşayabilir.

Genel olarak bakıldığında, çalışanların işletmeye ve işe alışması, değişimi, gelişimi ve kariyer geliştirmesi kurumsal sosyalizasyonun başarısına bağlıdır.³¹³ İzleyen eğitimlerin ve işteki başarının büyük bölümü oryantasyon eğitime dayanır. Oryantasyon eğitimindeki başarısızlık ve eksiklikler iş tatminsizliği, yetersiz çalışma ve genellikle işgören devri ile ölçülür.³¹⁴ Dolayısıyla oryantasyon eğitim programlarının sürekli ölçüm ve değerlendirmelerle iyileştirilmesi ve geliştirilmesi işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur.

3.7. ORYANTASYON EĞİTİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUK

Oryantasyon eğitiminde yetki ve sorumluluk genellikle insan kaynakları bölümündedir. Eğer işletme büyük bir işletme ise insan kaynakları bölümünden ayrı olarak eğitim işleviyle ilgilenen bir eğitim bölümü oluşturulmuş olabilir. Bu durumda oryantasyon eğitim programının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirmesinden sorumlu birim eğitim departmanı olacaktır.

³¹³ Hastane Yönetimi Eğitimi Referans Notları, hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/hasyonegt.pdf, (16.08.06).

³¹⁴ Pigors, Myers, a.g.e., s.283.

Oryantasyon eğitim programının işletme geneli, bölüm ve iş bazında gerçekleştirildiği düşünülecek olursa, işletmede bulunan tüm yönetici ve çalışanlar bu eğitimin bir parçasıdır ve bilgilendirilerek bu sürece destek olmaları beklenmelidir.

Bireysel kariyer yönetimi açısından bakılacak olursa oryantasyon eğitiminin yeri aşağıda Tablo 10’ da görüldüğü gibidir. Oryantasyon eğitimi, bireysel kariyer yönetimi faaliyeti olarak hem bireyin hem de insan kaynakları bölümünün ilgi alanı içinde yer alan ve yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Tablo 10. Bireysel Kariyer Yönetimi Faaliyetleri

BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİ FAALİYETLERİ
Bireysel vizyonu belirleme
Kariyer hedeflerini belirleme
Yetkinlikleri belirleme
Meslek seçimi
İşe ilişkin öncelikleri belirleme
İş olanaklarını araştırma
Özgeçmiş hazırlama
İşe başvurma ve başvuru takibi
İş görüşmesi
İşe başlama ve oryantasyon
İşletme kültürüne uyum sağlanması
Mesleki yenilikleri takip etme
İş ilişkilerini yönlendirme
İşletmenin eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi
Emeklilik yaşamına hazırlık
Bireysel ve kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma

Kaynak: K. Ümit Türk, “Kariyer Planlama”,

www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909,

(28.06.05).

Sonuç olarak bu bölümde, oryantasyon (işe alıştırma) kavramının tanımı, önemi ve amaçları; oryantasyon eğitimi ve üstün müşteri hizmeti sağlama ilişkisi; oryantasyon eğitimi planlaması; oryantasyon eğitimi içeriği; oryantasyon eğitimi

süreci ve aşamaları; oryantasyon eğitiminde kullanılan yöntemler; oryantasyon eğitimi değerlemesi; oryantasyon eğitiminde yetki ve sorumluluk konularına değinilmiştir. Bu konuların incelenmesinde araştırmamızın uygulama alanının perakendecilik sektörü olduğu düşünülerek örneklerin perakendecilik sektöründe çalışan işletmelerin uygulamalarından seçilmesine dikkat edilmiştir. (Bakınız III. Bölüm, Marks & Spencer’da oryantasyon eğitimi, Gima insan kaynakları ve eğitim uygulamaları – oryantasyon eğitimi, Tansaş mağazaları misyon ve vizyonu, Migros mağazaları insan kaynakları departmanı amaç ve faaliyetleri, Metro Cash & Carry maddi ve sosyal haklar)

IV. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE ORYANTASYON: PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölüm, çalışmanın yukarıdaki bölümlerinde teorik olarak sunulan bilgilerin perakendecilik sektöründe oryantasyon uygulamalarının incelenmesi şeklinde desteklenmesini sağlayacak araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusu, yeni çalışan oryantasyon eğitimidir. İşletmeler açısından oryantasyon eğitimi programının konusunu işe yeni başlayan çalışanların işletme kültürüne ve işe kısa sürede uyum sağlaması için gerçekleştirilen faaliyetler oluşturur. Süresi, iki hafta ile altı ay arasında değişebilen oryantasyon eğitimi, kapsam açısından hem genel anlamda eğitimin hem de örgütsel sosyalizasyon anlamında insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır.

Yeni çalışan oryantasyonu, genellikle ihmal edilen önemli bir personel fonksiyonudur. Halbuki amacına uygun bir oryantasyon eğitimi, işletmeler açısından birçok fırsat ve faydanın oluşturulmasında etkindir. Örneğin, oryantasyon eğitimi yoluyla, yeni çalışanların işletmeye yabancılaşması önlenebilir, sosyal kaynaşma sağlanarak yeni çalışanın yaşayacağı gerginlik minimum düzeye indirgenebilir. Böylece işletmeler için önemli bir maliyet kalemi olan başlangıç maliyetleri ve yüksek işgücü devir oranı azaltılabilir. Oryantasyon eğitime tabi olarak kendine güvenini yenileyen ve işletmesini tanıyan yeni çalışanlar, oryantasyon eğitime tabi olmamış yeni çalışanlara nazaran daha kısa sürede işletme ortamına uyum sağlayarak kendilerinden beklenen verimli çalışma düzeyine erişebileceklerdir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yeni çalışan oryantasyon eğitimi ve özellikle perakendecilik sektöründe yeni çalışanların oryantasyon eğitimi alanında Türkiye’de bir araştırma azlığı bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, “Bir sosyalizasyon süreci olarak oryantasyon eğitiminin yeni çalışanın örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisine dair mevcut bilgiye katkıda bulunmak, hızlı bir işgören devrine sahip perakendecilik sektöründe uygulanan

oryantasyon eğitim programları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyabilmektedir.”

4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde ele alınacak başlıklar şu şekilde sıralanmaktadır: Hipotezler, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın uygulandığı örneklem, alan araştırması ile ilgili literatür özeti, soru formunun özellikleri, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, veri toplama teknikleri ve kullanılan istatistiksel analizler.

4.3.1. Hipotezler

Araştırmanın ana hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir: “Çalışanların oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artar.” Bu ana hipoteze bağlı olarak oluşturulan alt hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde, eğitimci performansından elde ettikleri tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık da artar.

Hipotez 2: Çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde, eğitim içeriğinden elde ettikleri tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık da artar.

Hipotez 3: İşletme tarafından oryantasyon eğitim sürecinde, oryantasyon sürecini destekleyici unsurlar yerine getirildiği oranda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artar.

Hipotez 4: Çalışanlar, oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulamaya geçirebildikleri oranda örgütsel bağlılık düzeyleri artar.

Hipotez 5: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez 6: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez 7: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın uygulanması sürecinde birtakım kısıtlar ile karşılaşmıştır. Bu kısıtlardan bir tanesi zaman kısıtıdır. Bilgiler belirli bir zamanda toplandığı için farklı bir zaman noktasında farklı değişkenler nedeniyle aynı sonuçlara ulaşamayabilir. Araştırma yöntemi için de birtakım kısıtlamalar mevcuttur. Bunlardan bir tanesi anket yönteminin tercih edilmesinden 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. Tek araca (ankete) başvurulmuştur. Ancak pratik bir bakış açısıyla birden fazla araç kullanmak araştırmayı daha hantal ve kullanışsız hale getirebilirdi. Anketin oluşturulmasında faydalanılan Organizational Commitment Questionnaire (OCQ, 1979) anketinin geliştirilmesinden bu yana zaman geçtiği için bu aracın mevcut çevre için geçerliliği tartışılabilir. Bir diğer kısıt bütçe kısıtıdır. Bu tür bir araştırma sadece bir ilde değil bir bölgedeki ya da ülke genelindeki oryantasyon eğitimi uygulayan perakendeci işletmeler üzerinde uygulanarak araştırma sonuçlarının geneldeki dağılımı ortaya konulabilirdi. Ancak bu tür bir araştırma oldukça büyük bir bütçe gerektirdiğinden araştırma sadece bir ilde gerçekleştirilebilmiştir.

4.3.3. Alan Araştırması ve Örneklem

Araştırmanın verileri Konya'da perakende pazarında faaliyet yürüten ve bünyesinde oryantasyon eğitimi programına yer veren Afra, Real, Osmanlı, Sincap, Burç market çalışanlarından toplanmıştır. Soru formu hazırlandıktan sonra soru formunun yüzey (face) geçerliliğinin sağlanabilmesi için konuyla ilgili 5 ayrı uzmanın görüş ve onayı alınmış, bu uzmanların görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Anketler 18 yaşından büyük denekler üzerinde yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Toplam 150 anket uygulanmış, bu anketlerden 148

gibi önemli bir rakamsal büyüklükte geri dönüşüm sağlanmıştır. Anketlerden toplanan verilerin girişi ve istatistiksel analizlerin yapılması SPSS 11.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Örneklemin belirlenmesinde ise "Olasılıksal Olmayan Örneklem Türleri"nden "Yargısal Örneklem" türü tercih edilmiştir. Yargısal örneklem, araştırmacının üzerinde çalıştığı nüfusa ilişkin belirli özellikleri örneklemin içine almasıyla elde edilen bir örneklem türüdür.³¹⁵ Bu araştırmada da Konya’da perakende pazarında faaliyet gösteren kuruluşlar nüfusu temsil ederken bu nüfustan seçilecek örnekleme “oryantasyon eğitimi programını uygulayan” kuruluşlar örneklemin oluşmasında temel ölçüt olarak belirlenmiştir.

4.3.3.1. Perakendecilik Sektörüne İlişkin Genel Bilgiler

Perakendecilik, “eşyaların ve servislerin şahsi işlerde, ticaretle ilgili olmayan işlerde kullanacak nihai tüketicilere doğrudan doğruya satılmasındaki bütün faaliyetler” olarak tanımlanabilir.³¹⁶ Perakendecilik sektörü, genel olarak satışlarının yarısından fazlası perakende olan ve satılan malların yarısından azını kendisi üreten perakendeci işletmelerden oluşmaktadır.³¹⁷ Perakende kuruluşları şu şekilde sıralanabilir: gıda maddeleri, tütün, bakkaliye perakendecileri, mensucat, giyim eşyası ve deri eşyası perakendecileri, mobilya ve ev eşyası perakendecileri, madeni eşya, cam, porselen ve elektrikli ev eşyaları perakendecileri, ilaç ve itriyat perakendecileri, kereste ve inşaat malzemesi perakendecileri, makine ve yedek parça perakendecileri, büyük mağazalar, kitap, kırtasiye perakendecileri, mücevherat, antika, oyuncak perakendecileri.³¹⁸

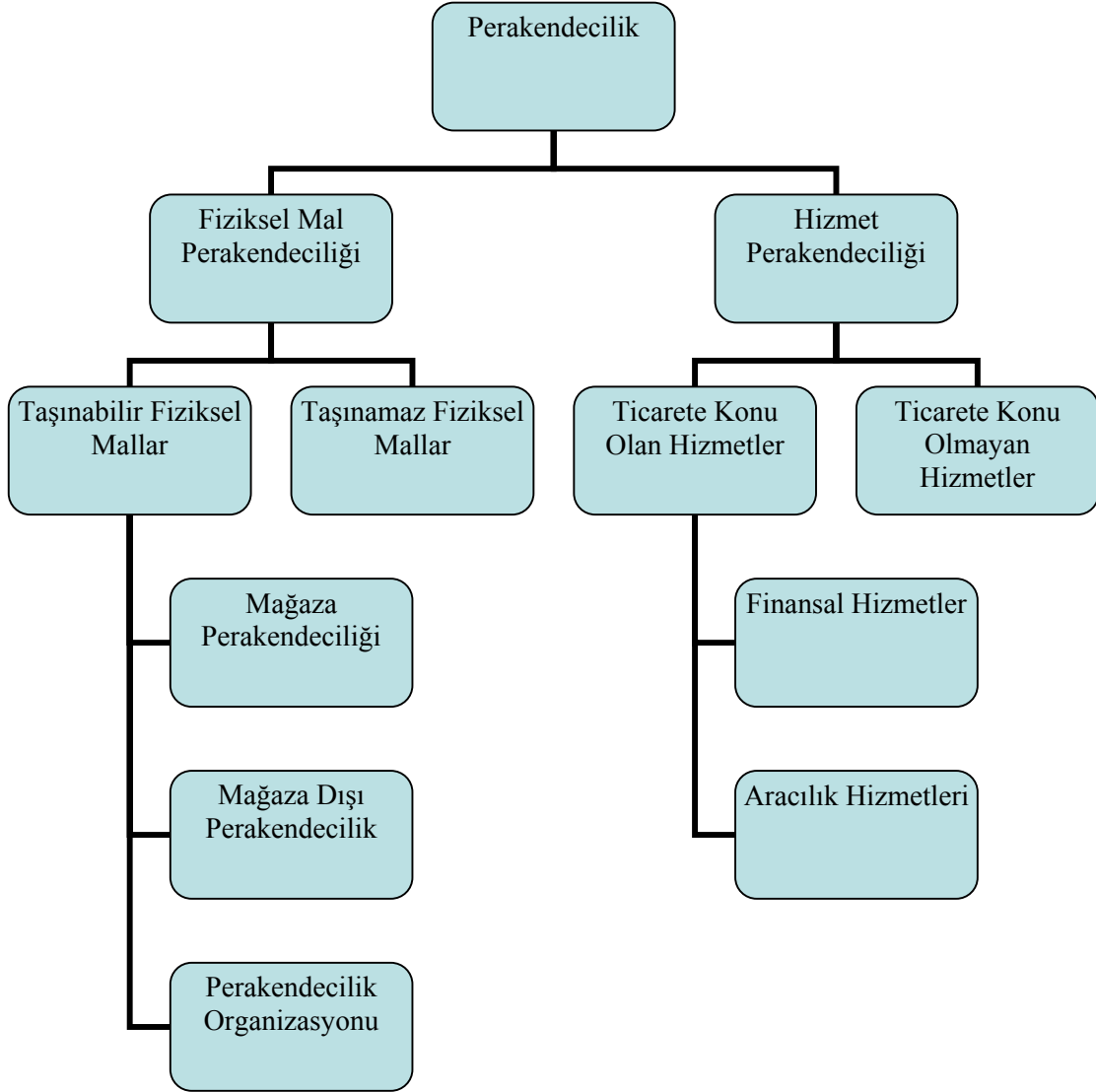
³¹⁵ H. Geray, Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004 s.107.

³¹⁶ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, 10. baskıdan çeviren: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.520.

³¹⁷ Ömer Aşıcı, **Pazarlama**, 4.baskı, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984, s.135.

³¹⁸ Rıfat Sait, “Türkiye’de Perakende (Retail Markets) Sektörü”, http://www.isguc.org/perakende_sektoru.php, (29.12.04).

Şekil 10: Perakendecilik Türleri



Kaynak : Selma Alkan, **Perakendecilik Sektörü**, Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O., Sektör Araştırmaları Serisi: 19, 1999, ss.2- 4'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Perakendeci işletmelerle ilgili olarak literatürde farklı sınıflandırmalar yer almaktadır. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi, perakendecilerin bütünleşme durumuna göre yapılmıştır. Bütünleşme ve bütünleşmeme durumuna göre perakendeciler, bağımsız ve bütünleşmiş perakendeciler olarak iki grupta ele alınabilir. Geleneksel anlamda perakendeci deyince akla gelen bağımsız perakendecilerin beş ana özelliği

aşağıdaki gibidir:³¹⁹ “a. Bağımsız perakendeciler, işletmeye bağlanan sermayenin önemsizliği, satış yüzeyinin küçüklüğü, işletmede ücretli çalışan sayısının çok az ya da hiç olmayışı nedenleriyle küçük hacimlidirler. b. Aile işletmesi niteliğindedirler. Aile bireylerinin işletmede çalışması, ücretli çalışan sayısının düşük olmasına neden olabilmektedir. c. Bütünleşmiş perakendecilerin aksine, en uzak köyler ve mahalle aralarına, tüketiciye yakın olma zorunluluğu nedeniyle kurulabilmektedirler. d. İşletmenin küçüklüğüne bağlı olarak müşteri sayısı da sınırlıdır. Bunun doğal sonucu olarak müşterilerini daha yakından tanıma ve onlara alımlarında yardımcı olma olanakları vardır. e. Mesleki bilgiden yoksun kişiler rahatlıkla bu tür perakende mağazaları açabilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak bağımsız perakendecilerin önemli bir bölümü mesleki bilgiden yoksun kimseler oluşmaktadır.”

Perakendeci türleri üçlü bir sınıflandırmaya göre aşağıdaki gibidir:³²⁰

- Sahipliğe göre perakendeci türleri: Müstakil, perakendeci zinciri, franchising mağazalar, kiralanan bölüm (leased department), kooperatif
- Zincirleme perakendeci mağazalar: Bir işletme genellikle aynı cins malları satan ve şehrin ve ülkenin çeşitli yerlerinde görev yapan perakendeci mağazalarına sahip olabilir. Bu şekilde düzenleme şekline “zincirleme perakendeciler” denilmektedir. Ülkemizdeki Migros, Beymen, İ.G.S. gibi
- Mağaza strateji katığına göre perakendeci türleri: Harcâlem mal satan perakendeciler, süpermarket, süperstore, hipermarket, özelliği bulunan mallar perakendecisi, değişik mallar satan perakendeci, büyük mağazalar (department store), iskonto mağazaları, perakende katalog teşhir yerleri, diğer iskonto mağazaları
- Büyük mağazalar: Çok değişik mal çeşitleri satan (tuhafiye, hazır giyim eşyası, mutfak eşyası, mobilya, parfümeri vb.) ve satış hacimleri çok yüksek bulunan perakendeci kuruluşlardır.

³¹⁹ Doğan Tuncer, “Structure Commerciale De L’agglomération Dijonnaise: Le Cas Commerce De Detail Alimentaire”, Université de Dijon; Dijon;1974; s.17’den aktaran Tamer Arpacı, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, Erinç Böge, M. Mithat Üner, **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Ankara, 1992, ss.165,166.

³²⁰ Zeyyat Hatiboğlu, **Temel Pazarlama**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 114 deki tablo ve ss.116, 118 ve 121 deki bilgiler kullanılarak hazırlanmıştır.

- Büyük gıda mağazaları: (supermarket) Gıda maddeleri satan büyük mağazalara süpermarket denir. Bu tür mağazaların özelliği, self- service oluşlarıdır. Böylece daha az çalışan kişi ile daha fazla satış yapmak mümkündür. Bir süpermarkette et, bakkaliye, süt ile ilgili maddeler, sebze, meyve departmanları bulunduğu gibi, sigara, basit giyim eşyası gibi şeyler de bulunur.
- Superstore veya hipermarket: Hem beslenme maddeleri, hem diğer malları satan çok büyük bir satış yeridir. Süpermarketlerden hem daha büyüktür hem daha değişik mallar satar. Buralarda süpermarketlere ek olarak bahçe malzemesi, televizyon, giysiler, ev aletleri vb. mallar satılır.
- İskonto mağazaları: Büyük mağazaların bir uzantısıdır. Bunlarda fiyat düşük olup, çeşit fazladır. Bunlar kiraların düşük olduğu yerlerde kurulur. Mallar fazla itinasız sergilenir ve alıcı kendisi seçip alır. Kredili satışlar azdır.
- Mağaza olmayan perakendeciler: Satış makineleri, direkt satış, direkt pazarlama

4.3.3.2. Perakendecilik Sektöründe Son Dönemde Ortaya Çıkan Eğilimler

Haberleşme ve ulaştırmanın gelişmesi, nüfus toplanmalarının artışı, yüksek hayat standardı ve mal çeşitlerinin artışı perakendeciliğin gelişimini desteklemiştir.³²¹ Perakendecilerin rekabet stratejilerini hazırlarken dikkate almaları gereken başlıca eğilimler bir kaynağa göre şu şekildedir:³²² “Yeni perakendecilik formları ve bileşimleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kitap evlerinde kahve içilecek yerlerin olması, süpermarketlerde banka şubelerinin açılması gibi. Bu yeni perakendecilik formları perakendeci işletmeler tarafından kopya edildikten sonra yeniliklerini kaybettiklerinden ömürleri daha kısadır. Bilgi çağı, elektronik çağın getirdiği bazı imkânlar – telefon, bilgisayar üzerinden alışveriş yapabilme, teklif verebilme vb.- dükkân dışı perakendeciliğin büyümesine yol açmaktadır. Ayrıca kullanılan teknoloji – çıkış scanning sistemleri, elektronik para transferi vb.- bir rekabet aracı olarak önem taşımaktadır. Rekabetin artması, indirimli satış dükkânları, katalog salonları gibi farklı türdeki perakendecilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Günümüz perakendecileri kitleye ya da özele hitap eden perakendeciler olarak iki ayrı uçta hizmet vermektedir.

³²¹ AŞICI, a.g.e., s.135.

³²² Kotler, a.g.e., ss.530, 531.

McDonald's, The Limited, Gap ve Toys "R" Us gibi güçlü perakendeciler uluslar arası faaliyet göstermektedir."

Gittikçe büyüyen iş hacimleri ile dağıtım kanallarında önemli zincirler oluşturan büyük perakendecilerin ciddi bir güç haline geldikleri gözlenmektedir. Kazandıkları güç sonucu büyük perakendecilerin çok sayıda ahlaki olmayan uygulama sergiledikleri de anlaşılmaktadır. Çünkü perakendeciler bir yandan üretici ve toptancı satıcılarla çok sayıda ilişki geliştirirken, diğer yandan ise tüketicilerle de ilişkilerini de arttırmaktadır.

Büyüyen iş hacimleri ile önemli oranda güç kazanan perakendeciler zaman zaman ahlaki olmayan uygulamalar da sergileyebilmektedir. Perakendecilikte ahlaki olmayan (ve bazen de yasal olmayan) bazı uygulamalar Berman ve Evans'a göre şu şekilde sıralanabilir :³²³

- Kasırğa, deprem gibi doğal afetler sonrası kıt ürünlerin fiyatını artırma,
- İndirim yapılan ürünleri yeterince bulundurmama,
- Düşük gelirli semtlerde yüksek fiyatlar uygulama,
- Çocuklara alkol ve sigara ürünleri satma,
- Tele pazarlama ile yoluyla satış yapmaya çalışma,
- Rakipleri kötüleme,
- Yeniden parlatılmış ürünü yeni olarak satma,
- En iyileri olmasa bile, satış elemanlarına en yüksek kârlı ürünleri satma noktasında baskı yapma,
- Müşteri veri tabanından bilgi satma.

4.3.3.3. Türkiye'de Perakendecilik Sektörü

Türkiye hızlı bir kentleşme oranına sahip olup İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa illerinin yıllık nüfus artış hızı %10 civarındadır. Buna bağlı olarak perakendecilerin 1/3'ü bu dört ilde bulunmaktadır. Yine istatistikî olarak bakıldığında, Marmara bölgesinde 80 bin, Ege bölgesinde 42 bin, İç Anadolu bölgesinde 39 bin perakendeci bulunmaktadır.³²⁴

³²³ Ömer Torlak, **Pazarlama Ahlâkı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, 2.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.211.

³²⁴ Sait, a.g.k.

Türkiye’de perakendecilik sektörü son 10 yılda hareketlilik kazanmıştır. Buna bağlı olarak bu sektörde çalışan işletmelerde kaliteli elemana ihtiyaç sürekli. ³²⁵ Perakende sektöründe kariyer edinmek isteyen gençler için büyük ölçekli perakendecilerin sürekli bir desteği var. Örneğin Metro AG perakendecilik konusunda eğitim almak isteyen gençlere yönelik eğitim çalışmalarında ciddi bir yol kat etmiştir. En büyük ölçekli perakendecilerden biri olan Migros da, sektördeki liderlik misyonunun gereği olarak Koç üniversitesi bünyesinde eğitim çalışmalarını sürdürmektedir. ³²⁶

4.3.3.4. Perakendecilik Sektöründe İnsan Kaynakları Eğitimi

Perakende sektörü yüksek personel devir oranı ile bilinmektedir. Yüksek personel devri, personelin işe alınması ve eğitilmesinde zaman ve para tasarrufu da sağlanarak azaltılabilir. ³²⁷

“Perakendeciliğin sürekli gelişmesi ve ilerlemesi, perakende sektörünü de *eğitim duyarlı bir sektör* haline getiriyor. Sektör çalışmaları bu anlamda çok şanslı bir ortamı yaşıyorlar çünkü eğitim bu sektörde süreklilik taşıyor. Hemen her zincirin kendi bünyesinde hem müşteri ilişkileriyle ilgili hem de yeni tekniklerle ilgili eğitimleri organize eden eğitim departmanları mevcut. Eğitim departmanları öncelikle işe alım aşamasında uygulanan oryantasyon çalışmalarını organize ediyor. Ardından sene boyunca en alt kademedен orta ve üst düzey yöneticilere kadar uzanan geniş bir eğitim çalışmasını organize ediyor. Perakende sektörü içinde barındırdığı dinamizm nedeniyle kariyer olanaklarına sahip bir sektördür. Genel olarak bakıldığında, perakende sektörü zaman sınırı olmayan bir iş koludur. Ancak özellikle büyük perakendecilerde günün en önemli işleri bazen alışveriş yapan tüm müşteriler çıktıktan ve mesai bittikten sonra yapılabilir. Bu açıdan bakıldığında, sektöre ilgi duyan bir kişinin her anlamda çok fedakâr ve özverili çalışması gerekiyor. Sabır ve dayanıklılık sektörün en belirleyici olan diğer özellikleri arasında sayılabilir. Ayrıca, her ne kadar yapılan iş son derece matematik gibi görünse de, günümüz koşullarında müşterinin işletmeye olan sadakatini artırmak, ciddi bir yaratıcılık gerektiriyor.”³²⁸

³²⁵ “Perakendecilik”, <http://www.dreamandact.com/showhtm.asp?file=insan/sectorperakendecilik.htm>, (20.07.05).

³²⁶ a.g.k.

³²⁷ Bloodworth, a.g.e., s.120.

³²⁸ “Perakendecilik”, <http://www.dreamandact.com/showhtm.asp?file=insan/sectorperakendecilik.htm>, (20.07.05).

Yeni çalışanlara teorik ve pratik eğitim verme konusunda yapılacak sınıflandırmada önemli bir fark vardır. Mağaza büyüklüğü, sunulan hizmet türü, satılan mala göre farklılaşma olabilir. Eğitim bölümünün varlığı ve bu bölümün üst yönetim tarafından desteklenip desteklenmediği konusu da fark oluşturabilir. Uygun bir eğitim programı, giriş eğitimi, temel bilgiler, genel bilgiler, ticaret bilgileri, halkla ilişkiler ve satış bilgilerini kapsamalıdır.³²⁹

4.3.4. Alan Araştırması İle İlgili Literatür Özeti

Alan araştırmamız, “Çalışanların oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artar.” hipotezini sorgulamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığı örgütsel davranış alanında yeni bir kavram değildir. Bu konu, 1938 yılında Barnard tarafından incelenmiştir.³³⁰ Son dönemde gerçekleştirilen modern araştırmalar örgütsel bağlılık fenomenini aynı tarzda ele alıp, çalışmışlardır. Literatürde bağlılık, birçok isim altında incelenmiştir.³³¹

- Takım çalışması, sadakat, bir grup içindeki birlik duygusu (esprit de corps) (Fayol, 1949)
- Uyum (cohesion) (Fayol, 1949; Festinger, Schachter & Back, 1950)
- Denge (equilibrium) (Roethlisberger & Dickson, 1943; Barnard, 1938; March & Simon, 1958)
- Gönüllülük, işbirliği vb.

Örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık (occupational commitment veya professional commitment) ile karıştırılmamalıdır. Mesleki bağlılık, kişinin spesifik bir mesleki alana duyduğu sadakattir. (Gouldner, 1957) Örneğin özel bir firma için çalışan avukat o firmadan ayrılabilir. Ama bu durum avukatlık mesleğinden ayrıldığı anlamına gelmez. Dolayısıyla mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık eş anlamlı veya paralel kavramlar değildir, biri artarken diğeri de artmaz veya biri azalırken diğerin de azalması beklenmez.

³²⁹ Bloodworth, a.g.e., s.122-130.

³³⁰ Andrew S. Borchers, Julia Teahen, “Organizational commitment of part time and distance faculty”, <http://www.kettering.edu/~aborcher/articles/orgcommit472ELP.doc>, (08.08.06).

³³¹ “The Wild Card Effect and Military Retention: Latent Social Identities in an Interactive Organizational Commitment Model”, <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/01A2/backgrnd.htm>, (05.08.06).

Örgütsel bağlılık teorisi ve araştırmalarının büyük bir bölümü iki tür örgütsel bağlılık olduğunu ileri sürmüştür: ölçülebilir (enstrümental) bağlılık ve davranışsal bağlılık. (Mayo, 1924; Roethlisberger & Dickson, 1943; Barnard, 1938; March & Simon, 1958; Likert, 1961; Festinger vd., 1950; Metron, 1957; Porter vd., 1974; Eisenberger, Fasolo & Davis – LaMastro, 1990; Angle & Lawson, 1993). Ölçülebilir bağlılık, ücret, ikramiye, emeklilik paketi vb teşvik edici unsurları içerir. Davranışsal bağlılık ise bireyin duygusal ihtiyaçları ve örgüt içinde diğer bireyler ile olan sosyal etkileşimlerine dayanır. Davranışsal bağlılık, ait olma ihtiyacı, örgüt içi arkadaşlıklar, yönetim ile pozitif bir iş ilişkisi, güvenlik, saygınlık, amaç ve değerler ve bir örgüte bağlı olmaktan kaynaklanan diğer tüm pozitif duygulardır.³³²

Örgütsel bağlılığın ölçümü için ölçülebilir (enstrümental) bağlılık, davranışsal bağlılık ve her ikisinin kombinasyonuna dayanarak çeşitli araçlar geliştirilmiştir. En yaygın kullanılan araç ise Mowday, Steers & Porter'ın geliştirdikleri örgütsel bağlılık anketidir (Organizational Commitment Questionnaire, 1979).³³³ Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar (Vandenberg and Scarpello, 1994:536; Nijhof and et al., 1998:243; Allen and Meyer, 1990:848):

- *Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- *Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- *Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Mowday, Steers & Porter, örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki

³³² “The Wild Card Effect and Military Retention: Latent Social Identities in an Interactive Organizational Commitment Model”, <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/01A2/backgrnd.htm>, (05.08.06).

³³³ “The Wild Card Effect and Military Retention: Latent Social Identities in an Interactive Organizational Commitment Model”, <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/01A2/backgrnd.htm>, (05.08.06).

bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razıdırlar (Pierce and Dunham, 1987:163).³³⁴

Mowday, Porter & Steers (1982) örgütsel bağlılığın gelişiminde 3 aşamaya dikkat çekmiştir: örgüte giriş öncesi (tahmin aşaması), istihdamın ilk dönemi (alışma, uyum, oryantasyon aşaması), kariyerin son döneminin ortaları (yerleşme aşaması). Yazarlar örgüte giriş öncesi dönemde bağlılığın gelişiminde önemli olacağına inanılan değişkenleri üç geniş sınıfta tanımlamışlardır. Bunlar, kişisel özellikler, iş tercihi özellikleri ve iş hakkındaki beklentilerdir. Örgüte giriş sonrası değişkenler benzer biçimde sınıflandırılmıştır: kişisel etkiler, örgütsel etkiler ve örgütsel olmayan etkiler. Bugüne kadar diğer araştırmalar ile karşılaştırıldığında örgüte giriş öncesinde bağlılığı etkileyen değişkenlerin etkisini ele alan çok az sayıda araştırma mevcuttur.³³⁵

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen araştırmalar temel olarak işgören devir oranı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.³³⁶

- K. R. Ferris & N. Aranya, (1983), “A comparison of two organizational commitment scales”, Personnel Psychology, 36, 87 – 98.
- S. J. Hom, R. Katerberg & C. Hulin, (1979), “Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover”, Journal of Applied Psychology, 68, 280 – 290.
- M. Huselid & N. Day, (1991), “Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis”, Journal of Applied Psychology, 76(3): 380-391.
- R. T. Mowday, R. M. Steers & L. W. Porter, (1979), “The measurement of organizational commitment”, Journal of Vocational Behavior, 14, 223 – 247.

³³⁴ Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi”, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=233&inc=arc&cilt=6&savi=2&year=2004, (08.08.06).

³³⁵ John P. Meyer, D. Ramona Bobocel, Natalie J. Allen, “Development of organizational commitment during the first year of employment : a longitudinal study of pre- and post entry influences”, **Journal of Management** , 1991.

³³⁶ Beverly Richards, Terrance O’Brien, Duane Akroyd, “Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers by work related rewards”, Journal of Industrial Teacher Education, 32,1994.

- C. A. O'Reilly & D. Caldwell, (1980), "Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic justifications on subsequent satisfaction and commitment." *Journal of Applied Psychology*, 65, 559–565.
- R. M. Steers, (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22 (3), 46 – 56.
- S.A. Stumph & K. Hartman, (1984), "Individual exploration to organizational commitment or withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27, 308–329.
- Y. Wiener & Y. Vardi, (1980), "Relationships between job, organization and work outcomes: an integrative approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81- 96.

Diğer bazı araştırmalar iş tatmini ve işgören devri (H. L. Angle & J. L. Perry, 1981 *Organizational commitment and organizational effectiveness: an empirical assessment*, *Administrative Science*, 26, 1–14; A. Bedeian & A. Armenakis, 1981, A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity, *Academy of Management Journal*, 24, 417–424), örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında ilişki kurmuşlardır. (J. P. Meyer, S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R.D. Goffin & D. N. Jackson, 1989, *Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts*, *Journal of Applied Psychology*, 74, 152 – 156). Porter, Crampon & Smith örgütsel bağlılık ve işgören devri arasında ilişkiyi incelemişlerdir. (L. Porter, W. Crampon & F. Smith, 1976, *Organizational commitment and managerial turnovers: A longitudinal study*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87–98) Bu araştırmada büyük bir işletmenin yönetici asistanlarından oluşan bir örneklem üzerinde 15 ay çalışmışlardır. Araştırma sonucunda ilk 15 aylık istihdam sürecinde işletmeyi gönüllü terk eden yönetici asistanlarının işten ayrılmadan önce örgütsel bağlılıklarında kesin bir azalma gözlenmiştir.³³⁷

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem

³³⁷ Richards vd., a.g.k.

üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir. Araştırmalar bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarfettiklerini göstermektedir. Ayrıca bu tür işgörenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir.³³⁸

Organizasyona bağlı bireyler, bağlı olmayan bireylerle karşılaştırıldığında işini terk etmeye daha az eğilimlidir. (L.W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday & P. W. Boulian, 1974, Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, 59, 603 – 609) Organizasyona bağlı bireyler daha yüksek düzeyde performans göstermeye ve aynı zamanda örgütte kalmaya daha çok eğilimlidir. Örgütsel bağlılık, iş tatminine katkıda bulunur (Bateman & Strasser, 1984; Williams & Hazer, 1986). Örgütsel bağlılığın eksikliği devamsızlık ve işgören devrinin artmasıyla sonuçlanır. (Mayo, 1924; Roethlisberger & Dickson, 1943; Steers, 1977; Finegan, 2000).³³⁹

4.3.5. Soru Formunun Özellikleri

Soru formu; literatür taraması ve daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış konuyla ilgili ölçeklerden elde edilen bilgilerden yola çıkarak özgün bir şekilde tasarlanmıştır. (Örgütsel Bağlılık Anketi – Organizational Commitment Questionnaire, The Measurement of Organizational Commitment, R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter, 1979) Soru formunun geçerliliği; yüzey geçerliliği ve KMO Barlett değeri ile sağlanırken güvenilirliği de Cronbach Alpha hesaplaması aracılığıyla kanıtlanmıştır.

Soru formu elde etmeyi amaçladığı bilgiler bakımından altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmeyi amaçlayan 15 soru yer almaktadır. İkinci bölümde oryantasyon programını veren eğitimcinin performansını ölçen 4 soru, üçüncü bölümde oryantasyon programının içeriğini ölçen

³³⁸ Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi”, http://www.isgucegi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004, (08.08.06).

5 soru, dördüncü bölümde oryantasyon sürecini destekleyici unsurları ölçen 12 soru, beşinci bölümde çalışanların oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulama düzeylerini ölçen 9 soru, altıncı ve son bölümde ise cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışanların görev türü gibi demografik bilgilere yer veren 4 soru yer almaktadır. Soru formu toplamda 49 sorudan oluşmaktadır.

4.3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Öncelikle araştırmaya katılan çalışanların genel özelliklerinin ortaya konabilmesi amacıyla betimleyici (descriptive) analizler (yüzde, frekans, mod, medyan, aritmetik ortalama ve standart sapma) uygulanmıştır. Daha sonra sorulara verilen yanıtlara ilişkin betimleyici analizler çerçevesinde frekans ve yüzde dağılım hesaplamaları yapılmıştır.

Deneklerin örgütsel bağlılık, eğitimci performansı, içerik (konu) değerlendirmesi, oryantasyon sürecini destekleyici unsurların ölçümü, oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgilerin iş ortamında uygulanma düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtların puanları toplanmak suretiyle bu değişkenlerin her biri için ayrı puan indeksi oluşturularak çalışanların oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Son aşamada ise demografik bilgileri içeren deneklerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görev türlerine göre örgütsel bağlılıklarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmek amacıyla bağımsız örneklem *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

4.3.6.1. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel araçlar kullanılarak

³³⁹ “The Wild Card Effect and Military Retention: Latent Social Identities in an Interactive Organizational Commitment Model”, <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/01A2/backgrnd.htm>, (05.08.06).

yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon olarak adlandırılan korelasyon teknikleri aracılığıyla hesaplanır.³⁴⁰

Araştırma tasarımında kullanılan ölçüm düzeyleri mesafeli ya da oranlı olabilir. Bu ölçüm düzeyine ait değişkenlerde "Pearson product moment correlasyon" testi yapılır. Bu test aracılığıyla hem anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilir, hem de eğer anlamlı ilişki varsa, ilişkinin yönü ve gücü belirlenir.³⁴¹

Genellikle iki farklı korelasyon analizinden söz edilebilir:³⁴²

Pearson: Aralıklı ölçüm düzeyine sahip değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü tanımlar.

Spearman: Bu tür korelasyon analizinde ise ilişkisi aranan değişkenlerin ölçüm düzeylerinin "sıralayıcı" olması gerekir.

Bu çalışmada ilişkisi aranan değişkenlerin ölçüm düzeyleri aralıklı olduğu için "pearson korelasyon" uygulanmıştır.

4.3.6.2. Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples T Test)

Bu tür analizde iki ayrı gruptan ve bu gruplardan alınan ayrı örneklemelerden söz edilir. Buradaki temel amaç grupların herhangi bir özelliğinde benzerlik ya da farklılıkları ortaya koymaktır. Analiz, iki bağımsız gruptan alınan iki örneğin ortalamalarının karşılaştırılması esasına dayanır.³⁴³ Analize ilişkin temel varsayımlar ise şu şekilde özetlenebilir:³⁴⁴

1. Bağımlı değişkene ait ölçüm düzeyleri ya da puanlar mesafeli ya da oranlı ölçek düzeyindedir ve karşılaştırmaya esas iki grup ortalaması aynı değişkene aittir.
2. Bağımlı değişkene ait gruplar normal dağılıma sahiptir.

³⁴⁰ Ş., Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayınları, Ankara, 2002, s.31.

³⁴¹ İ. Erdoğan, **Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum**, Erk Yayınları, 2003, s.292.

³⁴² M.J.Nourisis, **SPSS 11.0 Guide to Data Analysis**, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.483.

³⁴³ Erdoğan, **a.g.e.**, s.320.

³⁴⁴ Büyüköztürk, **a.g.e.**, s.39.

4.3.6.3. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tek faktörlü varyans analizi ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bu analizin yapılabilmesi için aşağıdaki varsayımların yerine getirilmiş olması gerekir.³⁴⁵

1. Bağımlı değişkenin ölçüm düzeyi en az aralık ölçeğinde olmalıdır.
2. Puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir.
3. Ortalama puanların karşılaştırılacağı örneklem ilişkisizdir.
4. Örneklem varyansları eşittir.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde hipotezlerle sorgulanan konular için uygun istatistiksel analizlerin uygulanması sonucu elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Öncelikle araştırmaya katılanların özelliklerini ve deneklerin verdikleri yanıtların dağılımını görebilmek amacıyla betimleyici analiz sonuçları ele alınacaktır. Daha sonraki aşamada ise "örgütsel bağlılıkla, oryantasyon programından elde edilen tatmin düzeyi arasındaki" ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilecektir. Son aşamada ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin deneklerin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmaya çalışılacaktır.

4.4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu başlık altında araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve görev türü değişkenlerine verdikleri yanıtlar ele alınacaktır.

³⁴⁵ Büyüköztürk, a.g.e., s.44, Nourisis, a.g.e., s.301.

4.4.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 1: Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	47	31,8	32,4
Erkek	98	66,2	67,6
Toplam	145	98,0	100,0
Cevapsız	3	2,0	
G Toplam	148	100,0	

Deneklerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında "erkek" kategorisinde bir yığılmadan söz edilebilir. Araştırmaya katılanların % 99'unun cinsiyetle ilgili soruya yanıt verdikleri görülmektedir. Tablo 1'de de görüldüğü gibi katılımcıların % 66,2 gibi önemli bir bölümü erkek; % 31,8'i de bayan deneklerden oluşmaktadır.

4.4.1.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş değişkenine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre (Tablo 2'de de görüldüğü gibi) deneklerin yaş dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 20-30 aralığında olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi deneklerin % 95,3'ü yaşla ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 70,3 gibi büyük bir bölümü 20-30 yaş aralığındayken, % 21,6'sı 31-40, % 2,'si 41-50, %1,4'ü, 51 ve üzeri yaş dilimindedirler. Deneklerin oldukça genç bir örneklemden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2: Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
20-30	104	70,3	73,8
31-40	32	21,6	22,7
41-50	3	2,0	2,1
51 ve üzeri	2	1,4	1,4
Toplam	141	95,3	100,0
Cevapsız	7	4,7	
G Toplam	148	100,0	

4.4.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlköğretim	24	16,2	17,0
Lise	77	52,0	54,6
Lisans	36	24,3	25,5
Lisans Üstü	4	2,7	2,8
Toplam	141	95,3	100,0
Cevapsız	7	4,7	
G Toplam	148	100,0	

Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımlarında ise yoğunlaşmanın "Lise" düzeyinde olduğu göze çarpmaktadır. Eğitim durumuyla ilgili soruya deneklerin % 95,3'ü yanıt vermişlerdir. Tablo 3'de de görüldüğü gibi çalışmaya katılanların % 52,'si gibi önemli bir bölümü lise düzeyinde eğitime sahipken; % 24,3'ü lisans; % 16,2'si ilköğretim, % 2,7'si de lisansüstü eğitim düzeyine sahiptirler.

4.4.1.4. Görev Türü

Tablo 4: Görev Türü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Satış Personeli	60	40,5	46,9
Depo Görevlisi	5	3,4	3,9
Temizlik görevlisi	4	2,7	3,1
Kasiyer	22	14,9	17,2
Finansman (muhasabe)	4	2,7	3,1
Bölüm Sorumlusu	4	2,7	3,1
Mağaza Sorumlusu	1	,7	,8
Bilgi İşlem Görevlisi	2	1,4	1,6
Müşteri Hizmetleri Görevlisi	25	16,9	19,5
Halkla İlişkiler	1	,7	,8
Toplam	128	86,5	100,0
Cevapsız	20	13,5	
G Toplam	148	100,0	

Görev türü ile ilgili soruya katılımcıların % 86,5'i yanıt vermişlerdir. Tablo 4' de de görüldüğü gibi katılımcıların % 40,5'i gibi önemli bir bölümü satış personeliyken; %

16,9'u müşteri hizmetleri görevlisi, % 14,9'u kasiyer, % 3,4'ü depo görevlisi, % 2,7'si temizlik görevlisi, aynı oranda finansman çalışanı, yine aynı oranda bölüm sorumlusu, % 1,4'ü bilgi işlem görevlisi, % 0,7'si mağaza sorumlusu, yine % 0,7'si halkla ilişkiler çalışanı kategorisindedirler.

4.4.2. Anket Yanıtlarının Betimleyici Bulguları

Bu bölümde ankete verilen yanıtların betimleyici bulgularına yer verilecektir:

4.4.2.1. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin örgütsel bağlılık sorularına verdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları Tablo 5'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Çalışmanın hipotezlerini sınamak amacıyla deneklerin örgütsel bağlılık sorularına verdikleri yanıtlar "compute" komutu aracılığıyla toplanarak her bir denek için örgütsel bağlılık puanı hesaplanması yoluyla ayrı bir sütunda "örgütsel bağlılık puan indeksi" oluşturulmuş, bu sayede "aralıklı (sürekli)" ölçüm düzeyinde bir değişken elde edilmiştir. Aynı işlem; oryantasyon eğitimini ölçen diğer değişkenler için de tekrarlanmıştır.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Betimleyici Bulgular

İfadeler	Tamamen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Kararsızım		Biraz Katılmıyorum		Orta Derecede Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bu işletmenin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenenden daha fazla çaba harcamaya istekliyim	111	75	11	7,4	14	9,5	7	4,7	3	2	0	0	1	0,7
Bu işletmeyi arkadaşlarıma çalışılacak büyük bir organizasyon olarak anlattım	76	51	29	20	18	12	14	9,5	6	4,1	0	0	3	2
Bu işletmeye çok az bağlılık duyuyorum	11	7	10	7	12	8,1	5	3,4	10	7	15	10	84	57
Bu işletmede çalışmak için herhangi bir işte görevlendirmeyi kabul edebilirim	53	36	15	10	13	9	28	19	6	4	7	5	22	15
Kendi değerlerimi ve işletmenin değerlerini çok benzer buluyorum	43	29	33	22	27	18	18	12	7	5	4	3	15	10
Bu işletmenin bir parçası olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum	92	62	8	5	26	18	6	4	5	3	3	2	5	3
Yaptığım işin benzer olması şartıyla farklı bir işletme için de çalışabilirim	32	22	18	12	23	16	27	18	4	3	8	5	33	22
Bu işletme gerçekten en iyi iş performansını gerçekleştirme şevkini bana sunuyor	53	36	30	20	25	17	11	7,4	5	3,4	8	5,4	14	9,5
Bu işletmeden ayrıldığım takdirde mevcut durumumda çok az bir değişiklik olabilir	36	24	22	15	22	15	23	16	2	1,4	7	4,7	33	22
Çalışmak için diğer işletmeler arasından bu organizasyonu tercih ettiğim için aşırı derecede memnunum	64	43	25	17	24	16	20	14	7	4,7	2	1,4	6	4,1
Bu işletmede daha fazla süre kalarak çok bir şey kazanılacağını düşünmüyorum	33	22	10	6,8	8	5,4	13	8,8	19	13	7	4,7	53	36
Çalışanlarla ilgili önemli konulardaki politikalara genellikle katılmıyorum	29	20	15	10	41	28	27	18	7	4,7	4	2,7	16	11
Bu işletmenin geleceği ile gerçekten ilgileniyorum	83	56	19	13	24	16	10	6,8	3	2	2	1,4	7	4,7
Bence bu işletme tüm işletmeler içinde çalışılacak en iyi işletmedir	63	43	22	15	16	11	27	18	5	3,4	7	4,7	7	4,7
Bu işletmede çalışmaya karar vermem kesinlikle bir yanıltı	5	3,4	5	3,4	7	4,7	14	9,5	10	6,8	11	7,4	94	64

Örgütsel bağlılık puan indeksinin aritmetik ortalama (71,10), ortanca (72), tepe değer (77), standart sapma (10,632), en düşük (45) ve en yüksek (93) değerleri tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Puan İndeksi
Merkezi Eğilim İstatistikleri**

ÖBP		
N	Geçerli	125
	Cevapsız	23
Ortalama		71,10
Ortanca		72,00
Tepe Değer		77
Standart Sapma		10,632
En Düşük		45
En Yüksek		93

4.4.2.2. Katılımcıların Programı Yürüten Eğitimciye İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin oryantasyon programını yürüten eğitimciyi değerlendirmeye yönelik sorulara verdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları Tablo 7'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 7: Eğitimciyi Değerlendiren Yanıtların Betimleyici Bulguları

İfadeler	Tamamen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Kararsızım		Biraz Katılmıyorum		Orta Derecede Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Eğitimci konu hakkında bilgiliydi	101	68	18	12	20	14	6	4,1	2	1,4	0	0	0	0
Eğitimci hazırlıklıydı	100	68	20	14	20	14	5	3,4	2	1,4	0	0	0	0
Eğitimcinin sunuşunu (ses tonu, beden dili, vb) beğendim	87	59	26	18	22	15	6	4,1	4	2,7	2	1,4	0	0
Eğitimci eğitilenlere söz hakkı verdi ve sorularını etkili olarak yanıtladı	94	64	19	13	16	11	12	8,1	3	2	2	1,4	1	0,7

Deneklerin eğitimciyi değerlendiren 4 soruya verdikleri yanıtların puanları toplanarak sürekli yeni bir değişken elde edilmiştir. Elde edilen yeni değişkenin aritmetik ortalama (25,31), ortanca (27), tepe değer (28), standart sapma (3,726), en düşük (10) ve en yüksek (28) değerleri Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8: Eğitimci Performansı Puan İndeksi
Merkezi Eğilim İstatistikleri**

EĞİTİMCP		
N	Geçerli	147
	Cevapsız	1
Ortalama		25,31
Ortanca		27,00
Tepe Değer		28
Standart Sapma		3,726
En Düşük		10
En Yüksek		28

4.4.2.3. Katılımcıların Oryantasyon Programının İçeriğine İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin oryantasyon programının içeriğini değerlendirdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları Tablo 9'da ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 9: İçeriği Değerlendiren Yanıtların Betimleyici Bulguları

İfadeler	Tamamen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Kararsızım		Biraz Katılmıyorum		Orta Derecede Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Konular için ayrılan zaman yeterliydi	56	38	27	18	13	8,8	14	9,5	17	12	6	4,1	14	9,5
Konuların anlatımı hızlı ve üstünkörüydü	16	11	29	20	25	17	10	6,8	8	5,4	13	8,8	43	29
Konuların anlatımı fazla detaylı ve bunaltıcıydı	9	6,1	12	8,1	21	14	18	12	11	7,4	19	13	56	38
Konuların eğitim ihtiyacıma yönelik olduğunu düşünüyorum	76	51	22	15	27	18	10	6,8	4	2,7	3	2	5	3,4
Konular anlatılırken örnek olaylara, oyunlar ve canlandırmalara yer verildi	52	35	7	4,7	12	8,1	19	13	8	5,4	10	6,8	35	24

Deneklerin program içeriğiyle ilgili 5 soruya verdikleri yanıtların puanları toplanmış ve sürekli yeni bir değişken elde edilmiştir. Elde edilen yeni değişkenin aritmetik ortalama (21,94), ortanca (22), tepe değer (22), standart sapma (3,934), en düşük (12) ve en yüksek (35) değerleri Tablo 10'da ayrıntılı olarak görülmektedir.

**Tablo 10: Program İçeriği Puan İndeksi
Merkezi Eğilim İstatistikleri**

KONUPUAN		
N	Geçerli	139
	Cevapsız	9
Ortalama		21,9496
Ortanca		22,0000
Tepe Değer		22,00
Standart Sapma		3,93484
En Düşük		12,00
En Yüksek		35,00

4.4.2.4. Katılımcıların Oryantasyon Programı Sürecini Destekleyici Unsurlara İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin oryantasyon sürecini destekleyici unsurları değerlendirdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları Tablo 11'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 11: Oryantasyon Programı Sürecini Destekleyici Unsurları Değerlendiren Yanıtların Betimleyici Bulguları

İfadeler	EVET		HAYIR	
	F	%	F	%
Ev ve ulaşım durumum soruldu	64	43,2	78	52,7
Avansa ihtiyacım olup olmadığı soruldu	26	17,6	117	79,1
İşe geliş ve gidiş saatleri bildirildi	122	82,4	21	14,2
Dinlenme ve yemek saatleri bildirildi	124	83,8	19	12,8
Yemek, servis vb. olanaklar anlatıldı	106	71,6	36	24,3
İzin alma usulü anlatıldı	98	66,2	44	29,7
Telefon ve bilgisayar sisteminden yararlanma biçimi anlatıldı	49	33,1	91	61,5
Alabileceğim sosyal yardım ve hizmetler anlatıldı	69	46,6	73	49,3
Ücret sistemi anlatıldı	95	64,2	49	33,1
İş güvenliği kuralları ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağı açıklandı	67	45,3	74	50
El ilanı, broşür ve/veya materyaller dağıtıldı	92	62,2	43	29,1
Ailem işletme ziyaretine davet edildi	18	12,2	125	84,5

Deneklerin oryantasyon sürecini destekleyici unsurlara ilişkin 12 soruya verdikleri yanıtların puanları toplanarak her bir denek için sürekli yeni bir değişken elde edilmiştir. Elde edilen yeni değişkenin aritmetik ortalama (6,57), ortanca (7), tepe değer (7), standart sapma (2,675), en düşük (0) ve en yüksek (12) değerleri Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12: Oryantasyon Sürecini Destekleyici
Unsurlar Merkezi Eğilim İstatistikleri**

DESTUNSP		
N	Geçerli	126
	Cevapsız	22
Ortalama		6,5794
Ortanca		7,0000
Tepe Değer		7,00
Standart Sapma		2,67538
En Düşük		,00
En Yüksek		12,00

4.4.2.5. Katılımcıların Eğitim Sürecinde Elde Edilen Teorik Bilgileri Uygulamaya Geçirebilmelerine İlişkin Sorulara Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Çalışanların oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulamaya geçirebilmelerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13: Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilmeyi Değerlendiren Yanıtların Betimleyici Bulguları

İfadeler	Tamamen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Kararsızım		Biraz Katılmıyorum		Orta Derecede Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oryantasyon eğitimi neticesinde mesleki bilgi ve becerilerimde artış olduğunu düşünüyorum	49	38	24	16	19	13	15	10	5	3,4	2	1,4	5	3,4
İş ortamı hakkında öğrendiklerim çalışma ortamına uyum sağlamama katkıda bulundu	75	51	24	16	19	13	15	10	7	4,7	1	0,7	4	2,7
Bana verilen masa, çalışma alanı, araç-gereç, talimatname, el kitabı vb. daha rahat çalışmama katkıda bulundu	59	40	23	16	26	18	13	8,8	6	4,1	2	1,4	12	8,1
İş arkadaşlarımla tanıştırılmam onlarla iletişim kurmamı kolaylaştırdı	93	51	16	15	24	18	5	6,8	2	2,7	0	0	3	3,4
Mağaza yönetimi ile çalışanlar arasında yakın bir iletişim ortamı olduğunu düşünüyorum	57	35	22	4,7	21	8,1	11	13	14	5,4	6	6,8	13	24
Yöneticilerin tavırlarını içten buldum	67	45	18	12	13	8,8	14	9,5	14	9,5	7	4,7	12	8,1
İşimle ilgili bir problemi veya yeni bir fikrimi çekinmeden yönetime bildirebilirim	69	47	19	13	9	6,1	13	8,8	10	6,8	14	9,5	11	7,4
Eğitim öncesinde taşıdığım iş ortamına ilişkin kaygılarımda azalma oldu	44	30	29	20	20	14	20	14	11	7,4	3	2	11	7,4
İşletme özelliklerini, amaç ve hedeflerini öğrenmem işletmeye bakış açımı değiştirdi	67	45	23	16	19	13	15	10	10	7	0	0	6	4,1

Deneklerin teorik bilgileri uygulamaya aktarabilme ile ilgili 9 soruya verdikleri yanıtların puanları toplanmış ve sürekli yeni bir değişken elde edilmiştir. Elde edilen yeni değişkenin aritmetik ortalama (49,50), ortanca (52), tepe değer (63), standart sapma (11,651), en düşük (14) ve en yüksek (63) değerleri Tablo 14’de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 14: Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilme Düzeyi Merkezi Eğilim İstatistikleri

EĞTSONPU

N	Geçerli	129
	Cevapsız	19
Ortalama		49,5039
Ortanca		52,0000
Tepe Değer		63,00
Standart Sapma		11,6519
En Düşük		14,00
En Yüksek		63,00

4.4.3. Eğitimci Performansı ve Örgütsel Bağlılık

Araştırmanın 1 numaralı hipotezi olan ve "çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde eğitimci performansından elde ettikleri tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık da artar." şeklinde ifade edilen hipotez uygun istatistiksel analizin uygulanması yoluyla test edilmiştir.

Sürekli (aralıklı) değişkene dönüştürülmüş olan eğitimci performansından elde edilen tatmin düzeyi ile yine sürekli ölçüm düzeyine dönüştürülen örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla (pearson) korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 15'de de görüldüğü gibi eğitimci performansından elde edilen tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.64$, $p<.01$). Diğer bir ifade ile eğitimci performansından elde edilen tatmin düzeyi güçlendikçe çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre 1 numaralı hipotez olan ve "çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde eğitimci performansından elde ettikleri tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık da artar " şeklinde ifade edilen hipotez doğrulanmıştır.

Tablo 15: Eğitimci Performansı ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		ÖBP	EĞİTİMCP
ÖBP	Pearson Correlation	1	,646
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	125	124
EĞİTİMCP	Pearson Correlation	,646	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	124	147

4.4.4. Eğitim İçeriği ve Örgütsel Bağlılık

Araştırmanın 2. hipotezinin (çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde, eğitim içeriğinden elde ettikleri tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık da artar) test edilmesi ve sonuçları bu başlık altında değerlendirilecektir.

Çalışanların eğitim içeriğinden elde ettikleri tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık için elde edilen iki aralıklı değişken arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla (pearson) korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 16'da da görüldüğü gibi eğitim içeriğinden elde edilen tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.31$, $p<.01$). Korelasyon analizi sonucuna göre 2 numaralı hipotez olan ve "çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde, eğitim içeriğinden elde ettikleri tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık da artar" şeklinde ifade edilen hipotez doğrulanmıştır.

Tablo 16: Eğitim İçeriği ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		ÖBP	KONUPUAN
ÖBP	Pearson Correlation	1	,315
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	125	121
KONUPUAN	Pearson Correlation	,315	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	121	139

4.4.5. Oryantasyon Sürecini Destekleyici Unsurlar ve Örgütsel Bağlılık

Araştırmaya ait 3 numaralı hipotez olan ve "işletme tarafından oryantasyon eğitim sürecinde, oryantasyon sürecini destekleyici unsurlar yerine getirildiği oranda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artar." şeklinde ifade edilen hipotez değişkenlerin ölçüm düzeylerinin gerektirdiği biçimde test edilmiştir.

Sürekli (aralıklı) değişkene dönüştürülmüş olan işletme tarafından yerine getirilmesi gereken oryantasyon sürecini destekleyici unsurlar ile yine sürekli ölçüm düzeyine dönüştürülen örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (pearson) korelasyon analizi aracılığıyla test edilmiştir. Tablo 17'de de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucuna göre oryantasyon sürecini destekleyici unsurlar yerine getirildiği oranda örgütsel bağlılık da artmaktadır. Söz konusu iki değişken arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.33$, $p<.01$). Bu analiz sonucuna göre de 3 numaralı hipotez (işletme tarafından oryantasyon eğitim sürecinde, oryantasyon sürecini destekleyici unsurlar yerine getirildiği oranda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artar) doğrulanmıştır.

Tablo 17: Oryantasyon Sürecini Destekleyici Unsurlar ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		ÖBP	DESTUNSP
ÖBP	Pearson Correlation	1	,330
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	125	108
DESTUNSP	Pearson Correlation	,330	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	108	126

4.4.6. Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilme ve Örgütsel Bağlılık

Korelasyon analizi ile test edilen diğer bir hipotez ise 4 numaralı hipotez olan "çalışanlar, oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulamaya geçirebildikleri oranda örgütsel bağlılık düzeyleri artar" hipotezidir. Her iki değişken de sürekli ölçüm düzeyine sahip oldukları için pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 18'de ayrıntılı olarak görülen analiz sonuçlarına göre çalışanların programda edindikleri teorik bilgileri uygulamaya aktarabilme düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Söz konusu iki değişken arasında pozitif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.67$, $p<.01$). Elde edilen bu sonuçlara göre 4 numaralı araştırma hipotezi de doğrulanmıştır.

Tablo 18: Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilme ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		ÖBP	EĞTSONPU
ÖBP	Pearson Correlation	1	,671
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	125	115
EĞTSONPU	Pearson Correlation	,671	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	115	129

4.4.7. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Deneklerin sahip oldukları demografik özellikler ile örgütsel bağlılıkları ile ilgili kurulan ilk hipotez araştırmanın 5. hipotezi olan “çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır” hipotezidir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin onların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmek amacıyla bağımsız örneklem *t* testi uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t=-1,350$, $p>.05$). (bkz. Ek-1 Tablo 1). Bu sonuçlara göre 5 numaralı araştırma hipotezi (çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır) reddedilmiştir.

4.4.8. Yaş ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Deneklerin demografik özellikleriyle ilgili ikinci; araştırmanın ise 6. hipotezi “çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır” biçiminde ifadesini bulan hipotezdir. Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla yaş kategorilerine göre örgütsel bağlılık ortalamalarını karşılaştırmak üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 19'da da görüldüğü gibi çalışanların örgütsel bağlılık puanları onların yaş kategorilerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,677$, $p>.05$). Elde edilen bu sonuçla 6. hipotez (çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır) reddedilmiştir.

Tablo 19: Yaş ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Anova

ÖBP					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	235,130	3	78,377	,677	,568
Within Groups	13310,7	115	115,745		
Total	13545,8	118			

4.4.9. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Çalışmaya ait son hipotez deneklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin onların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini içeren hipotezdir. Bu hipotezi sınamak amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 20'de de ayrıntıları görülen analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri onların eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($F=4,243$, $p<.01$). Eğitim düzeyleri arasındaki farkların hangi kategorilerde olduğunu tespit etmek amacıyla Tamhane testi uygulanmıştır. Tamhane testi sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırma tablosu incelendiğinde analizde anlamlı farklılık görülmesine rağmen çoklu karşılaştırma tablosunda eğitim kategorileri arasında örgütsel bağlılık puanları bakımından anlamlı farklılığa rastlanamamıştır (bkz. Ek-1 Tablo 4). Elde edilen bu sonuçla araştırmanın 7. ve son hipotezi olan “çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 20: Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık Anova

ÖBP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1350,13	3	450,044	4,243	,007
Within Groups	12091,0	114	106,062		
Total	13441,2	117			

4.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Alan araştırmasından elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırma grubundaki çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde eğitimci performansından elde ettikleri tatmin düzeyinin arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.
- Araştırma grubundaki çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde, eğitim içeriğinden elde ettikleri tatmin düzeyinin arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.
- Araştırma grubundaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, işletme tarafından oryantasyon eğitim sürecinde, oryantasyon sürecini destekleyici unsurlar yerine getirildiği oranda arttığı tespit edilmiştir.
- Araştırma grubundaki çalışanların, oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulamaya geçirebildikleri oranda örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.
- Araştırma grubundaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Araştırma grubundaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir.
- Araştırma grubundaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir.

Bu sonuçlara göre araştırmanın ilk dört hipotezi doğrulanmış; örgütsel bağlılık ile yaş, cinsiyet ve eğitim arasındaki ilişkiyi sorgulayan son üç hipotez reddedilmiştir. Dolayısıyla bu sonuçlar örgüte bağlılığın işgörenlerin yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyinden etkilenmediğini göstermektedir. Nitekim Morris ve Sherman 1981’de gerçekleştirdiği araştırmaya göre “daha ileri yaşta, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini” tespit etmişlerdir. Şahin ve Esatoğlu’nun (2000) bir üniversite hastanesi destek hizmetlerinde çalışan personel üzerinde yapmış oldukları araştırmada

örgütsel bağlılık düzeyinin yaş kategorilerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.³⁴⁶ Bu durum araştırma bulgularını desteklemektedir.

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 işletmeler oryantasyon eğitimini işletme dışından eğitimciler ile destekleyebilmekte ve oryantasyon eğitimi içeriğini zenginleştirebilmektedir.
- Farklı kademelerdeki çalışanlar için farklılaştırılmış oryantasyon eğitim programları hazırlanmalıdır. Örneğin mavi yakalılar, beyaz yakalılar, destek personelinin çalışma alanları farklı olacağı için bu gruplara yönelik oryantasyon eğitim içeriklerinin hazırlanması ve kullanılması daha uygun olacaktır. Bu durumda eğitim programlarının verimliliğinin artması beklenebilir.
- Çalışanın ev ve ulaşım durumunun, avansa ihtiyacı olup olmadığının sorulması, ailesinin işletme ziyaretine davet edilmesi gibi oryantasyon sürecini destekleyen unsurlar ihmal edilmemelidir. Çünkü bu unsurlar işletmenin çalışanlara değer verdiğinin birer göstergesidir ve çalışan zihnindeki değer mesajını kuvvetlendirir. İşletmenin 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.

³⁴⁶ Nilgün Sarp, Mukaddes Örs, Ahmet Münir Acuner, Ömer Rıfki Önder, “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt: 56, Sayı: 4, 2003.

- 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 işletmeyi tanıması beklenemez.
- Dolayısıyla yeni çalışanın hayal kırıklığı yaşamasının engellenmesi, stres ve endişesinin azaltılması ve iş tatmini ve verimliliğin artırılması noktasında oryantasyon eğitimi anahtar uygulamalardan biridir.
- Oryantasyon eğitimi tek başına her problemin çözümü değildir. Oryantasyon eğitimi örgütsel bağlılığın azalması veya yok olmasının da tek nedeni 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 bilgilenme, 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 işletme geleceği açısından oldukça önemli bir konudur. Bu noktada hizmet standartlarının korunması ve yükseltilmesi hizmeti sunan insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Perakendecilik sektörü gibi sektörlerde müşterilerle yakın diyalog halinde olan çalışanların başta oryantasyon eğitimi olmak üzere işletme tarafından sağlanacak çeşitli eğitimlerle geliştirilmesi ve bu yolla hizmet kalitesini geliştirmeleri gerekmektedir.
- Gelecekte yapılacak benzer araştırmalar için şunlar önerilebilir: acaba örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen diğer bağımsız değişkenler nelerdir? Örneğin, çalışanın yaşadığı bölgenin kültürü göstereceği örgütsel bağlılık üzerinde etkili midir? 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 eğitimi

yürüten eğitimci ve yöneticilerin katılması araştırma sonuçlarının çapraz bir biçimde kontrol edilmesine imkan sunacaktır. Araştırmada tek bir bölgeden değil, farklı bölgelerden seçilmiş işletmelerdeki 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 perakendecilik sektörü, dinamik ve eğitilmiş insan kaynakları ihtiyacı içerisindedir. Bu özelliklere sahip potansiyel işgücünün perakendeci işletmelere kazandırılması ve işletmede 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.

KAYNAKÇA

KİTAP

- ALDEMİR, M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- ALKAN, Cevat, **Eğitim Teknolojisi**, 6. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara 1998.
- ARPACI, Tamer, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, Erinç Böge, M. Mithat Üner, **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Ankara, 1992.
- AŞICI, Ömer, **Pazarlama**, 4.baskı, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984.
- AŞKUN, İnal Cem, **İşgören -Eğitsel Yapıt-**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, Eskişehir, 1978.
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- AYHAN, Halis, **Eğitim Bilimine Giriş**, Şule Yayınları, İstanbul, 1995.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları:24, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer yayınları: 59, İstanbul, Mart 2004.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 2002.
- BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Beta Yayınları: 836, İstanbul, 1998.
- BLOODWORTH, Margaret, **Retail Training and Education**, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London.
- BOHLANDER, George W., Arthur W., Sherman, **Managing Human Resources**, 9th Edition, South-Western Publishing Co., Ohio, 1992.
- BURGER, Eduard, **İş Pedagojisi**, Çeviren: Fikret Kanad, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1976.
- DESSLER, Gary, **Human Resource Management**, Seventh Edition, Prentice Hall Int. Inc., New Jersey, USA, 1997.
- DİNÇER, Ömer, **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, İstanbul, 1994.

- EİMİCKE, Victor W., Laura Klimley, **Managing Human Resources, Documenting the Personel Function**, Pergamon Pres.
- ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi, “Psikolojik Bir Yaklaşım”**, Academyplus Yayınevi, 2002.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Alfa Yayınları: 619, 2003.
- FİDAN, Nurettin, Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Dördüncü baskı, Meteksan A.Ş., Ankara, 1993.
- GÜRKAN, Tanju, Dilek Gözütok, Suat Pektaş, Cem Babadoğan, Oğuz Gürbüzürk, Editör: Fatma Varış, **Eğitim Bilimine Giriş**, Alkım Yayınları, 1998.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, **Örgüt Teorisindeki Yenilikler**, Beta Yayınları: 840, İstanbul, 1998.
- KELLEÇİ, Mehmet Ali, **Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler**, DPT Yayınları:2674, 2003.
- KIRIM, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları: 158, İstanbul, 1998.
- KOTLER, Philip, **Pazarlama Yönetimi**, 10. baskıdan çeviren: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- KÜÇÜKAHMET, Leyla, **Eğitim Programları ve Öğretim - Öğretim İlke ve Yöntemleri**, 8. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.
- NOE, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, **Human Resource Management**, Irwin – McGraw Hall, USA, 1996.
- ÖĞÜT, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Nobel Yayınları:321, Ankara, 2003.
- ÖREN, Kenan, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, I. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, 2002.

- PALMER, Margaret, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları (Fundamentals of Human Resources)**, Çeviren: Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- PIGORS, Paul, Charles A. Myers, **Personnel Administration A Point of View and A Method**, Ninth Edition, Mc Graw – Hill, USA, 1981.
- REİD, Margaret Anne, Harry Barrington, John Kenney, **Training Interventions Managing Employee Development**, Third Edition, by written permission of the Institute of Personnel Management, London, 1992.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, I.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- SHEAL, Peter R., **How To Develop and Present Staff Training Courses**, Kogan Page, London/ Nichols Publishing, New York, 1989.
- SİMON, Roger I., Don Dippo, Arleen Schenke, **Learning Work A Critical Pedagogy Of Work Education**, Bergin and Garvey, USA.
- STONER, James A. F., Charles Wankel, **Management**, Third Edition, Prentice – Hall, USA, 1986.
- SUBAŞILAR, Belgin, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, Editör: Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2002.
- ŞENCAN, Hüner, Nihat Erdoğmuş, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1. Baskı, Beta Yayınları:1077, İstanbul, Şubat 2001.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 5.Baskı, Nobel Yayınları: 55, Ankara, 1999.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, H. Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Konya, 2004.
- TINAZ, Pınar, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, Mess Yayınları, 2000.
- TORLAK, Ömer, **Pazarlama Ahlâkı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, 2.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

- TYSON, Shaun, Alfred York, **Essentials of HRM**, Butterworth Heinemann, 4th edition, Oxford, 2000.
- ÜLSEVER, Cüneyt, **21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**, Om Yayınevi, İstanbul, 2003.
- WERTHER, W.B., JR. Davis, **Human Resource and Personnel Management**, McGraw Hill Inc., 1994.

TEZLER

- AYTAÇ, Serpil , “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996.

DERGİ

- AKIN, Adnan, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, C. Ü., İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı:1, 2002.
- AŞKUN, 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.
- AYTEK, Bintuğ, “Yeni Personelin İşe Alıştırılması”, **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 1971.
- FİLİZÖZ, Berrin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003.
- GÜROL, Yonca, “İşletmecilik Eğitiminde Kullanılan Öğretim Metotları ve Aktif Bir Eğitim Aracı Olarak Yönetim Oyunları”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 47, 2004.
- DUYGULU, Ethem, “Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 1999.
- KÜLEBİ, Ahmet, “Grup Dinamiği Eğitimi”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 1990.

- LATİF, Hasan, Gazi Uçkun, “Oryantasyon Eğitiminin İçeriği, Binek Otomotiv Sektörü Örneği”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 13/41, 2002.
- MEYER, John P., D. Ramona Bobocel, Natalie J. Allen, “Development of organizational commitment during the first year of employment : a longitudinal study of pre- and post entry influences”, **Journal of Management** , 1991.
- RICHARDS, Beverly, Terrance O’Brien, Duane Akroyd, “Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers by work related rewards”, **Journal of Industrial Teacher Education**, 32,1994.
- SARP, Nilgün, Mukaddes Örs, Ahmet Münir Acuner, Ömer Rıfkı Önder, “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt: 56, Sayı: 4, 2003.
- TÜRKMENOĞLU, İdil Akidil, “İşyerinde Eğlence”, **PERYÖN Dergisi**, Yaz 2003.

İNTERNET KAYNAKLARI

- AKIN, Bahadır, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, <http://www.dergi.org/071999/1601.htm> , (19.04.04).
- AKIN, Özgür, “Sanal ve Şebeke Organizasyonlar”, http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm, (09.05.04).
- AKMAN, Çağdaş Kayra, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, <http://www.genclik.cydd.org.tr/dusun/0404/0404CKABilgiToplumuVeTurkiye.htm>, (29.04.04).
- AKTAN, Can, “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm> , (09.08.06).

- AKTAN, Can, “Yeni Yönetim”, <http://canaktan.org>, (17.05.04).
- AKTAN, Can, Mehtap Tunç, “Bilgi Toplumu ve Özellikleri”, http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm , (19.04.04).
- AYTAÇ, Serpil, “Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması”, http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php, (14.07.05).
- BALOĞLU, Burhan, Dinçer Atlı, “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572, (09.08.06).
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, Murat Tunçbilek, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164, (09.05.04).
- BELİLOS, Claire, “Conducting Effective Employee Orientations- Orientations are performance trend setters”, <http://www.hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html>, (23.02.05).
- Bilim ve Teknoloji Stratejileri Vizyon 2023, “Eğitim ve İnsan Kaynakları Paneli Ara Raporu”, <http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/teknolojiongorusu/paneller/egitimveinsankaynaklari/raporlar/raporeik.pdf>, (02.09.05).
- BORCHERS, Andrew S., Julia Teahen, “Organizational commitment of part time and distance faculty”, <http://www.kettering.edu/~aborcher/articles/orgcommit472ELP.doc>, (08.08.06).
- “Boyner Mağazalarında Mc Donald’s Sistemi”, **Hürriyet Gazetesi**, 13. Mart. 2005.
- BROWN, Judith, “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”, <http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&>, (23.02.05).
- CEM, İpek, “Bilgi Ekonomisi”, <http://isguc.org/ipek2.htm>, (19.04.04).
- CONNER, Marcia L., “Informal Learning”, <http://www.agelesslearner.com/intros/informal.html>, (12.01.06).

- CURRY, Myron, “Why Providing Excellence in Customer Service is Essential to Every Business”, <http://www.business-marketing.com/store/article-excellencecust.html>, (23.02.05).
- CURRY, Myron, “Hiring and Retaining Good Employees”, <http://www.business-marketing.com/store/hiringgoodemp.html>, (23.02.05).
- ÇAVAŞ, Bülent, Pınar Huyugüzel Çavaş, Bilge Taşkın Can, “Eğitimde Sanal Gerçeklik”, <http://www.tojet.net/articles/3415.htm> , (18.07.05).
- ÇÖL, Güner “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi”, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=233&inc=arc&cit=6&sayi=2&year=2004, (08.08.06).
- <http://www.deltur.cec.eu.int/kitap/bilgitop.html>, (29.04.04).
- “Değişkenlere Göre Araştırmalar, Yaygın Eğitim”, <http://diweb.die.gov.tr/reports/rwservlet?mhtmlcss&report=Metarp4.rdf&pdgisken=1756>, (24.11.2005).
- DEVELİ, Uğur, “Hermes Yönetim Danışmanlık”, <http://www.btinsan.com/411/07.asp>, (10.08.06).
- http://www.ebsov.org.tr/isgucu/kariyer_bilgiYonetimi.html, (26.04.04).
- “Diversity Training and Consulting in the Workplace: Embracing Diversity using a Customized Approach
Why Offer Workplace Diversity Training?”, http://www.diversitybuilder.com/diversity_training.php, (31.12.05).
- “Education”, <http://en.wikipedia.org/wiki/Education>, (14.07.05).
- “Eğitim Nedir?”, http://www.psikoloji.gen.tr/ogrenme/index_dosyalar/egitim.htm, (04.07.05).
- “Eğitimin Tarihsel Gelişimi”, http://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitimin_tarihsel_de%C4%9Fi%C5%9Fimi, (24.11.2005).
- <http://ekocerceve.com/img/haberler/BLGTOPLUMU.doc>, (29.04.04).
- http://www.entovation.com/momentum/mom_tk.htm, (26.04.04).

- ERSARI, Nevra, “Bilgi Yönetimi”,
http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=177, (26.04.04).
- FERİK, Funda, “İşletmelerde Öğrenme İlkeleri”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272> ,
(11.07.05).
- FINERTY, Terry, “Bilgi Yönetimi”,
<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/bilgiyon1.htm>, (26.04.04).
- “Gima İnsan Kaynakları Uygulamaları”, <http://www.btinsan.com/310/88.asp>,
(19.08.06).
- GRIFFIN, Anthony, “Training, Evaluating Classroom Training Results”,
www.business-marketing.com/store/abtraining1.html, (23.02.05).
- GÜL, Hüseyin, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>, (11.07.05).
- GÜRLESEL, Can Fuat, “Ekonomi”,
<http://elegans.com.tr/50/yaz2000/html/fuat.html> , (23.04.04).
- Hastane Yönetimi Eğitimi Referans Notları,
hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/hasyonegt.pdf, (16.08.06).
- HENNEMAN, Todd, “Acceptance of Gays, Lesbians Is A Big Part of Kodak's Diversity Picture”, <http://www.workforce.com/section/11/feature/23/90/44/>,
(31.12.05).
- “Human Resource Management”,
www.bized.ac.uk/.../business/hrm/lesson/hrm1.htm, (09.08.06).
- “ ISO 9000:2000 ve Tarihçesi”,
http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso_9000_2000.asp , (19.08.05).
- www.ilead.com.au/.../strategic_human.htm, (09.08.06).
- İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri”,
<https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=337> ,
(14.07.05).

- “İnsan Kaynaklarında Stratejik Planlama”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1372>,
(09.08.06).
- İŞÇİ, Emre, “Oryantasyon Eğitimi”,
<http://www.hastanedergisi.com/sayi20/busayida32.asp>, (10.08.06).
- “İşe Başlama ve Oryantasyon Programları”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=48>, (19.08.06).
- KADIBEŞEGİL, Salim, “İnsan Kaynakları Bilânçoları Nasıl Etkiliyor?”,
<http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=173>, (09.08.06).
- “Kalite Nedir?”, <http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/kalite.pdf>, (19.08.05).
- “Kaos nedir?”, <http://www.sinancanan.net/kaosne.htm>, (12.01.06).
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, “Stratejik Yönetimde İK”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3867>,
(09.08.06).
- KAYABAŞI, Yücel, “Sanal Gerçeklik ve Eğitim Amaçlı Kullanılması”,
<http://www.tojet.net/articles/4320.htm>, (18.07.05).
- KESER, Aşkın, “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”,
<http://www.isguc.org/askink.htm>, (06.02.05).
- KESER, Aşkın, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407,
(08.08.06).
- <http://kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm>, (29.04.04).
- KURT, Mustafa, “Geleneksel Organizasyonların Bilgi Toplumunda Dönüşümü: Post-Bürokrasi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=206,
(10.05.04).
- “Learning Objectives”, <http://www.snc.edu/socsci/chair/336/orange/obj.htm>,
(11.07.05).

- “ Lisans, ön lisans, ekstern eğitim ve örgün eğitim ne demektir?”,
<http://www.fem.com.tr/merakettikleriniz/goster.asp?vaziid=129>, (14.07.05).
- MARŞAP, Akın, “İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Kültürü (İSAGÜYÖK) İçin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetişimi”, 15 – 17 Kasım 2005,
isggm.calisma.gov.tr/docs/uluslararası/4_uluslararası_kon_sunumlar/sozel_bildiriler/y_doc_dr_akin_marsap.ppt, (19.08.06).
- MERİH, Kutlu, “Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi”,
<http://www.merih.net/m2/str/strayap.htm>, (10.05.04).
- “Metro Cash & Carry Maddi ve Sosyal Haklar”,
<http://ik.metrotr.com/index.cfm?fuseaction=ikuygulama.maddi>, (19.08.06).
- “Migros İnsan Kaynakları”, <http://www.migros.com.tr/migros/insan1.htm>, (19.08.06).
- MÜMİNOĞLU, Melih, “Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092, (12.07.05).
- NUGAY, Ömer, “Bilgi Toplumu ve Eğitim”,
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/mayis/6.htm> (29.04.04).
- “Otel İşletmelerinde Eğitim Departmanları”,
http://www.iskenderun.gov.tr/ABProje/256,1,OTEL_İŞLETMELERİNDE_EĞİTİM_DEPARTMANLARI, (10.08.06).
- “Öğretim Nedir?”,
http://www.psikoloji.gen.tr/ogrenme/index_dosyalar/ogretim.htm, (14.07.05).
- ÖNDER, Jale, (Ritz – Carlton Otelleri Genel Müdürünün sözü), “Üstün Hizmet....Ama Nasıl?”,
http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/Ustun_hizmet.htm, (10.08.06).
- ÖZDEMİR, Nurdan, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi”,
www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf, (06.02.05).
- ÖZDEMİR, Nurdan, “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2: İş Dışı Eğitim Yöntemleri”,

<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, (11.07.05).

- ÖZDEN, Mehmet Cemil, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan”,
http://www.mcozden.com/forum6_ikyi.htm, (09.08.06).
- ÖZGENÇ, Özlem Yurdanur, “İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon”,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m, (10.08.06).
- “Perakendecilik”,
<http://www.dreamandact.com/showhtm.asp?file=insan/sectorperakendecilik.htm>, (20.07.05).
- **<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v32n1/Richards.html>**, (06.08.06).
- SOLGUN, Ahmet, “İnsan Kaynaklarının Temelleri Üzerine ...”,
http://www.mcozden.com/ikf10_iktu.htm, (09.08.06).
- “Strategic Human Resources”, **www.ilead.com.au/.../strategic_human.htm**, (09.08.06).
- SULLIVAN, John, “A Manager’s Guide to Orientation”,
<http://www.drjohnsullivan.com/articles/2001/081301.htm>, (23.02.05).
- ŞENKAL, Abdulkadir, “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=220&hit=zend&pg=m, (09.08.06).
- “Şirket Pusulasını Kullanma Kılavuzu: Oryantasyon”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5065>, (10.08.06).
- “Talat Saral İle İnsan Kaynakları Üzerine...”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=755>, (09.08.06).
- “Tansaş Mağazaları Misyon ve Vizyonu”,
http://www.tansas.com.tr/k_vizyon.html, (19.08.06).
- TEKİN, Bora, “Bir Kâr Merkezi Olarak İnsan Kaynakları Bölümleri...”,
<http://www.telepati.com.tr/temmuz02/danisman.htm>, (09.08.06).
- “T-Groups”, **www.orgdct.com/more_on_t-groups.htm**, (07.10.05).

- “The Wild Card Effect and Military Retention: Latent Social Identities in an Interactive Organizational Commitment Model”,
<http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/01A2/backgrnd.htm>, (05.08.06).
- “Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Slâytları”,
http://www.maliye.gov.tr/kalite/tkykitap/toplam_kalite_yonetimi_dosyalar/frame.htm, (20.08.05).
- TRUESDELL, William H., “New Employee Orientation: Starting Off On The Right Foot”, www.management-advantage.com/products/free-ee2.htm, (23.02.05).
- TÜRİK, Ahmet, “Grup Dinamiği”, <http://egitim1.sitemynet.com>, (11.07.05).
- TÜRİK, K. Ümit, “Kariyer Planlama”,
www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909, (28.06.05).
- Yabancı Kelimelere Karşılıkklar,
membres.lycos.fr/pehlivanoglu/yukleme/yabanci%20kelimelere%20karsilikla_r.pdf, (28.06.05).
- YALMAN, Sibel, “Psikolojik Testler”,
http://www.kocschool.k12.tr/cont/elementary/counseling/PSIKOLOJİK_TESTLER.pdf, (14.07.05).
- YILDIZ, Gültekin, Kadir Ardıç, “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491, (10.08.06).
- WESTWOOD, Roberta L., “Orientation: Taking it Online and the Trend to Blend”,
www.westwood-dynamics.com/all_about_orientation/print/article_taking_it_online_print.htm, (23.02.05).
- WESTWOOD, Roberta L., “Leveraging Orientation as a Cultural Tool”,
http://www.westwood-dynamics.com/all_about_orientation/print/article_leveraging_orientation_print.htm, (23.02.05).

- WESTWOOD, Roberta L., Leanne Johnson, “The Route to Online Orientation”, www.westwood-dynamics.com/all_about_orientation/article_the_route_to_online_orientation.htm, (23.02.05).

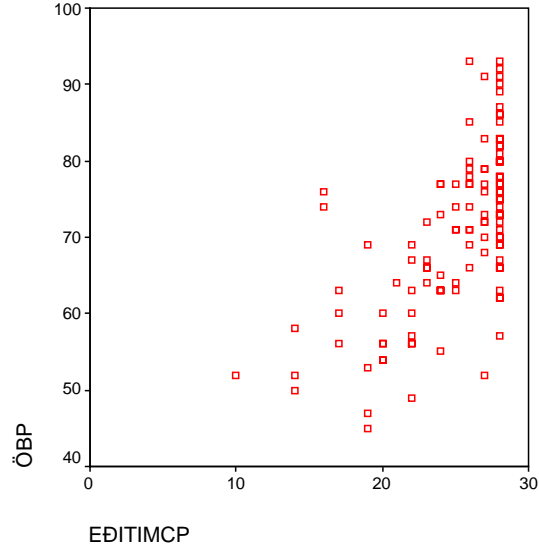
UYGULAMA KAYNAKLARI

- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayınları, Ankara, 2002.
- ERDOĞAN, İ., **Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum**, Erk Yayınları, Ankara, 2003.
- GERAY, H., **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.
- NEUMAN, W. L., **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, Ally and Bacon, Boston, 1997.
- NOURISIS, M.J., **SPSS 11.0 Guide To Data Analysis**, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

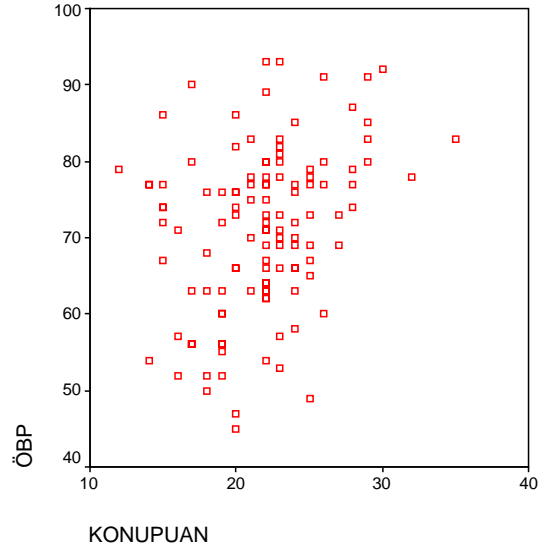
EKLER

Ek 1: Alan Araştırmasında Kullanılan Tablolar ve Grafikler

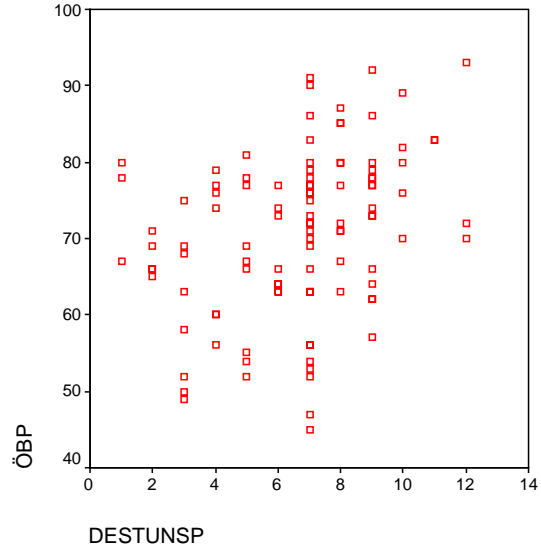
Grafik 1: Çalışanların Eğitimci Performansından Elde Ettikleri Tatmin Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi



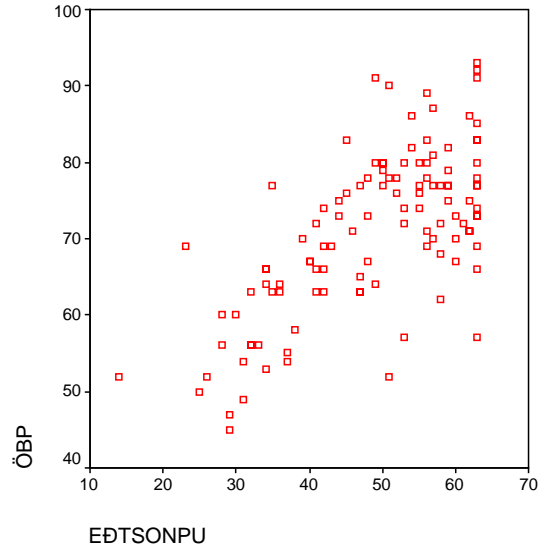
Grafik 2: Eğitim İçeriği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Grafik 3: Oryantasyon Sürecini Destekleyici Unsurlar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Grafik 4: Teorik Bilgileri Uygulamaya Aktarabilme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Tablo 1: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Bağımsız Örneklem *t* Testi Sonuçları

Group Statistics

CINSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÖBP Kadın	39	69,08	10,095	1,617
Erkek	83	71,88	10,956	1,203

(Tablo 1'in İstatistikleri)

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ÖBP Equal variances assumed	,369	,545	-1,350	120	,179	-2,80	2,076	-6,912	1,307
Equal variances not assumed			-1,391	80,301	,168	-2,80	2,015	-6,812	1,207

Tablo 2: Yaş Kategorisi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Anovanın Betimleyici İstatistikleri

ÖBP

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-30 yaş	86	70,50	10,788	1,163	68,19	72,81	45	93
31-40	29	70,34	10,695	1,986	66,28	74,41	50	91
41-50	3	78,33	10,408	6,009	52,48	104,19	70	90
51 ve üzeri	1	78,00	,	,	,	,	78	78
Total	119	70,72	10,714	,982	68,78	72,67	45	93

(Tablo 2'nin İstatistikleri) Test of Homogeneity of Variances

ÖBP

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,707	3	115	,550

Tablo 3: Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık Anovanın Betimleyici İstatistikleri

ÖBP

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					İlköğretim	21		
Lise	60	72,28	8,620	1,113	70,06	74,51	52	93
Lisans	33	66,79	10,626	1,850	63,02	70,56	45	89
Lisans Üstü	4	62,25	15,414	7,707	37,72	86,78	47	80
Total	118	70,92	10,718	,987	68,96	72,87	45	93

(Tablo 3'ün İstatistikleri) Test of Homogeneity of Variances

ÖBP

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,826	3	114	,012

Ek 2: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması, işletmenizdeki oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi programını değerlendirmeye yönelik bir araştırma olup; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE ORYANTASYON: PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Anketteki soruları, lütfen, doğrudan gördüklerinize ve yaşadıklarınıza dayalı olarak cevaplayınız. Anket sorularına olabildiğince net ve doğru cevaplar verilmesi önemlidir. Bu nedenle araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır.

Bu araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve hiçbir biçimde başka kurum ve şahıslara verilmeyecektir.

Çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Tez Danışmanı

simsek@selcuk.edu.tr

Arş. Gör. Ayşe KOCABACAK

Yüksek Lisans Öğrencisi

akocabacak@selcuk.edu.tr

I. BÖLÜM

Bu bölümde sizden, aşağıdaki ifadeleri şu anda çalışmakta olduğunuz organizasyona ilişkin duygu ve düşüncelerinize göre değerlendirmeniz istenmektedir. Bunun için her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak mevcut durumunuz ve / veya mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

İfadenin doğruluk derecesine göre “Tamamen Katılıyorum – 7, Orta Derecede Katılıyorum – 6, Biraz Katılıyorum – 5, Kararsızım – 4, Biraz Katılmıyorum – 3, Orta Derecede Katılmıyorum – 2, Tamamen Katılmıyorum – 1” seçeneklerinden birini daire içerisine alınız.

	Tamamen Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Ö1. Bu işletmenin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenenden daha fazla çaba harcamaya istekliyim.	7	6	5	4	3	2	1
Ö2. Bu işletmeyi arkadaşlarıma çalışılacak büyük bir organizasyon olarak anlattım.	7	6	5	4	3	2	1
Ö3. Bu işletmeye çok az bağlılık duyuyorum.	7	6	5	4	3	2	1
Ö4. Bu işletmede çalışmak için herhangi bir işte görevlendirmeyi kabul edebilirim.	7	6	5	4	3	2	1
Ö5. Kendi değerlerimi ve işletmenin değerlerini çok benzer buluyorum.	7	6	5	4	3	2	1
Ö6. Bu işletmenin bir parçası olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.	7	6	5	4	3	2	1
Ö7. Yaptığım işin benzer olması şartıyla farklı bir işletme için de çalışabilirim.	7	6	5	4	3	2	1
Ö8. Bu işletme gerçekten en iyi iş performansını gerçekleştirme şevkini bana sunuyor.	7	6	5	4	3	2	1
Ö9. Bu işletmeden ayrıldığım takdirde mevcut durumumda çok az bir değişiklik olabilir.	7	6	5	4	3	2	1
Ö10. Çalışmak için diğer işletmeler arasından bu organizasyonu tercih ettiğim için aşırı derecede memnunum.	7	6	5	4	3	2	1
Ö11. Bu işletmede daha fazla süre kalarak çok bir şey kazanılacağını düşünmüyorum.	7	6	5	4	3	2	1

Ö12. Çalışanlarla ilgili önemli konulardaki politikalara genellikle katılmıyorum.	7	6	5	4	3	2	1
Ö13. Bu işletmenin geleceği ile gerçekten ilgileniyorum.	7	6	5	4	3	2	1
Ö14. Bence bu işletme tüm işletmeler içinde çalışılacak en iyi işletmedir.	7	6	5	4	3	2	1
Ö15. Bu işletmede çalışmaya karar vermem kesinlikle bir yanıştı.	7	6	5	4	3	2	1

II. BÖLÜM

Bu bölümde sizden, aşağıdaki ifadeleri katıldığınız oryantasyon programını yürüten eğitimciye ilişkin görüşlerinize uygun olarak değerlendirmeniz istenmektedir. Bunun için her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

İfadenin doğruluk derecesine göre “Tamamen Katılıyorum – 7, Orta Derecede Katılıyorum – 6, Biraz Katılıyorum – 5, Kararsızım – 4, Biraz Katılmıyorum – 3, Orta Derecede Katılmıyorum – 2, Tamamen Katılmıyorum – 1” seçeneklerinden birini daire içerisine alınız.

	Tamamen Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
E1. Eğitimci konu hakkında bilgiliydi.	7	6	5	4	3	2	1
E2. Eğitimci hazırlıklıydı.	7	6	5	4	3	2	1
E3. Eğitimcinin sunuşunu (ses tonu, beden dili vb.) beğendim.	7	6	5	4	3	2	1
E4. Eğitimci eğitilenlere söz hakkı verdi ve sorularını etkili olarak yanıtladı.	7	6	5	4	3	2	1

III. BÖLÜM

Bu bölümde sizden, aşağıdaki ifadeleri katıldığınız oryantasyon programının içeriğine göre değerlendirmeniz istenmektedir. Bunun için her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

İfadenin doğruluk derecesine göre “Tamamen Katılıyorum – 7, Orta Derecede Katılıyorum – 6, Biraz Katılıyorum – 5, Kararsızım – 4, Biraz Katılmıyorum – 3, Orta Derecede Katılmıyorum – 2, Tamamen Katılmıyorum – 1” seçeneklerinden birini daire içerisine alınız.

	Tamamen Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
K1. Konular için ayrılan zaman yeterliydi.	7	6	5	4	3	2	1
K2. Konuların anlatımı hızlı ve üstün körydü.	7	6	5	4	3	2	1
K3. Konuların anlatımı fazla detaylı ve bunaltıcıydı.	7	6	5	4	3	2	1
K4. Konuların eğitim ihtiyacıma yönelik olduğunu düşünüyorum.	7	6	5	4	3	2	1
K5. Konular anlatılırken örnek olaylara, oyunlar ve canlandırmalara yer verildi.	7	6	5	4	3	2	1

IV. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeler için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	EVET	HAYIR
İ1. Ev ve ulaşım durumum soruldu.		
İ2. Avansa ihtiyacım olup olmadığı soruldu.		
İ3. İşe geliş ve gidiş saatleri bildirildi.		
İ4. Dinlenme ve yemek saatleri bildirildi.		
İ5. Yemek, servis vb. olanaklar anlatıldı.		
İ6. İzin alma usulü anlatıldı.		

İ7. Telefon ve bilgisayar sisteminden yararlanma biçimi anlatıldı.		
İ8. Alabileceğim sosyal yardım ve hizmetler anlatıldı.		
İ9. Ücret sistemi anlatıldı.		
İ10. İş güvenliği kuralları ve güvenlik araçlarının (örneğin, yangın söndürme tüpleri, yangın çıkışları, ecza çantası veya ecza dolabı) nasıl kullanılacağı açıklandı.		
İ11. El ilanı, broşür ve / veya materyaller dağıtıldı.		
İ12. Ailem işletme ziyaretine davet edildi.		

V. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri oryantasyon programı sonrasındaki durum ve düşüncelerinize uygun olarak değerlendiriniz.

İfadenin doğruluk derecesine göre “Tamamen Katılıyorum – 7, Orta Derecede Katılıyorum – 6, Biraz Katılıyorum – 5, Kararsızım – 4, Biraz Katılmıyorum – 3, Orta Derecede Katılmıyorum – 2, Tamamen Katılmıyorum – 1” seçeneklerinden birini daire içirisine alınız.

	Tamamen Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
S1. Oryantasyon eğitimi neticesinde mesleki bilgi ve becerilerimde artış olduğunu düşünüyorum.	7	6	5	4	3	2	1
S2. İş ortamı hakkında öğrendiklerim çalışma ortamına uyum sağlamama katkıda bulundu.	7	6	5	4	3	2	1
S3. Bana verilen masa, çalışma alanı, araç-gereç, talimatname, el kitabı vb. daha rahat çalışmama katkıda bulundu.	7	6	5	4	3	2	1
S4. İş arkadaşlarımla tanıştırılmam onlarla iletişim kurmamı kolaylaştırdı.	7	6	5	4	3	2	1
	7	6	5	4	3	2	1

S5. Mağaza yönetimi ile çalışanlar arasında yakın bir iletişim ortamı olduğunu düşünüyorum.							
S6. Yöneticilerin tavırlarını içten buldum.	7	6	5	4	3	2	1
S7. İşimle ilgili bir problemi veya yeni bir fikrimi çekinmeden yönetime bildirebilirim.	7	6	5	4	3	2	1
S8. Eğitim öncesinde taşıdığım iş ortamına ilişkin kaygılarımda azalma oldu.	7	6	5	4	3	2	1
S9. İşletme özelliklerini, amaç ve hedeflerini öğrenmem işletmeye bakış açımı değiştirdi.	7	6	5	4	3	2	1

VI. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan isminiz dışındaki kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz
 - a. Kadın ()
 - b. Erkek ()
2. Yaş grubunuz
 - a. 20-30 ()
 - b. 31-40 ()
 - c. 41-50 ()
 - d. 51 ve üzeri ()
3. Eğitim durumunuz
 - a. İlköğretim
 - b. Lise
 - c. Ön lisans
 - d. Yüksek lisans
 - e. Doktora
4. İşletmedeki göreviniz
5. Departman.....
6. Bölge.....

Verdiğiniz cevaplara ek olarak oryantasyon programı ile ilgili varsa önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DEĞERLİ KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ...

